

مراجع إدارة الأعمال

# الأصول العلمية للتسويق

دكتور على عبد المجيد عبد

دكتوراه في إدارة الأعمال  
ماجستير في التسويق  
( جامعة إلينوى بأمريكا )  
استاذ إدارة الأعمال بجامعة القاهرة

دار النهضة العربية

٣٢ شارع عبد الخالق ثروت  
القاهرة

مراجع إدارة الأعمال

# الأصول العلمية للتسويق

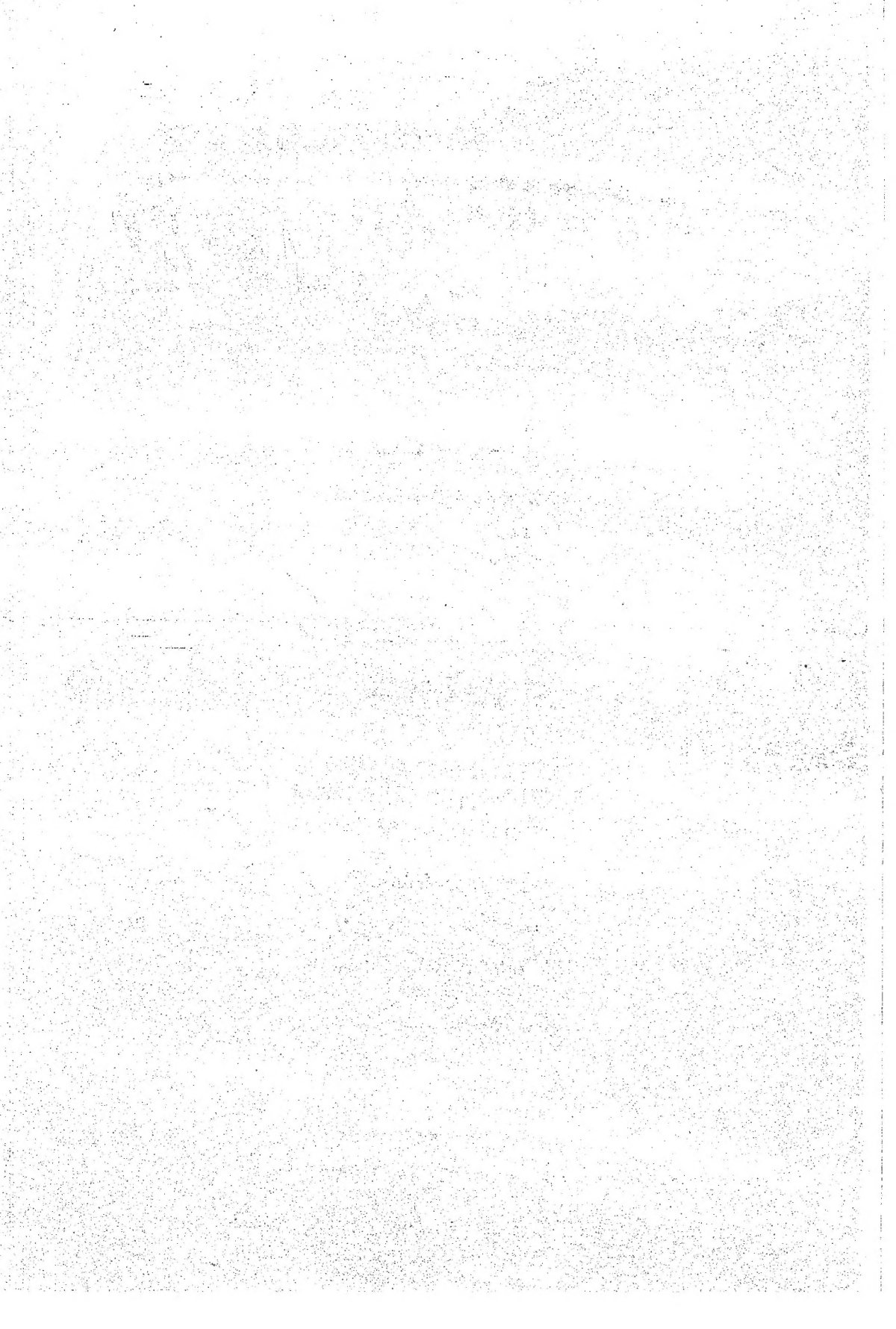
دكتور على عبد المجيد عبده

دكتوراه في إدارة الأعمال  
ماجستير في التسويق  
( جامعة الينوى بأمريكا )  
استاذ إدارة الأعمال بجامعة القاهرة

دار النهضة العربية

٣٢ شارع عبد الخالق ثروت  
القاهرة





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

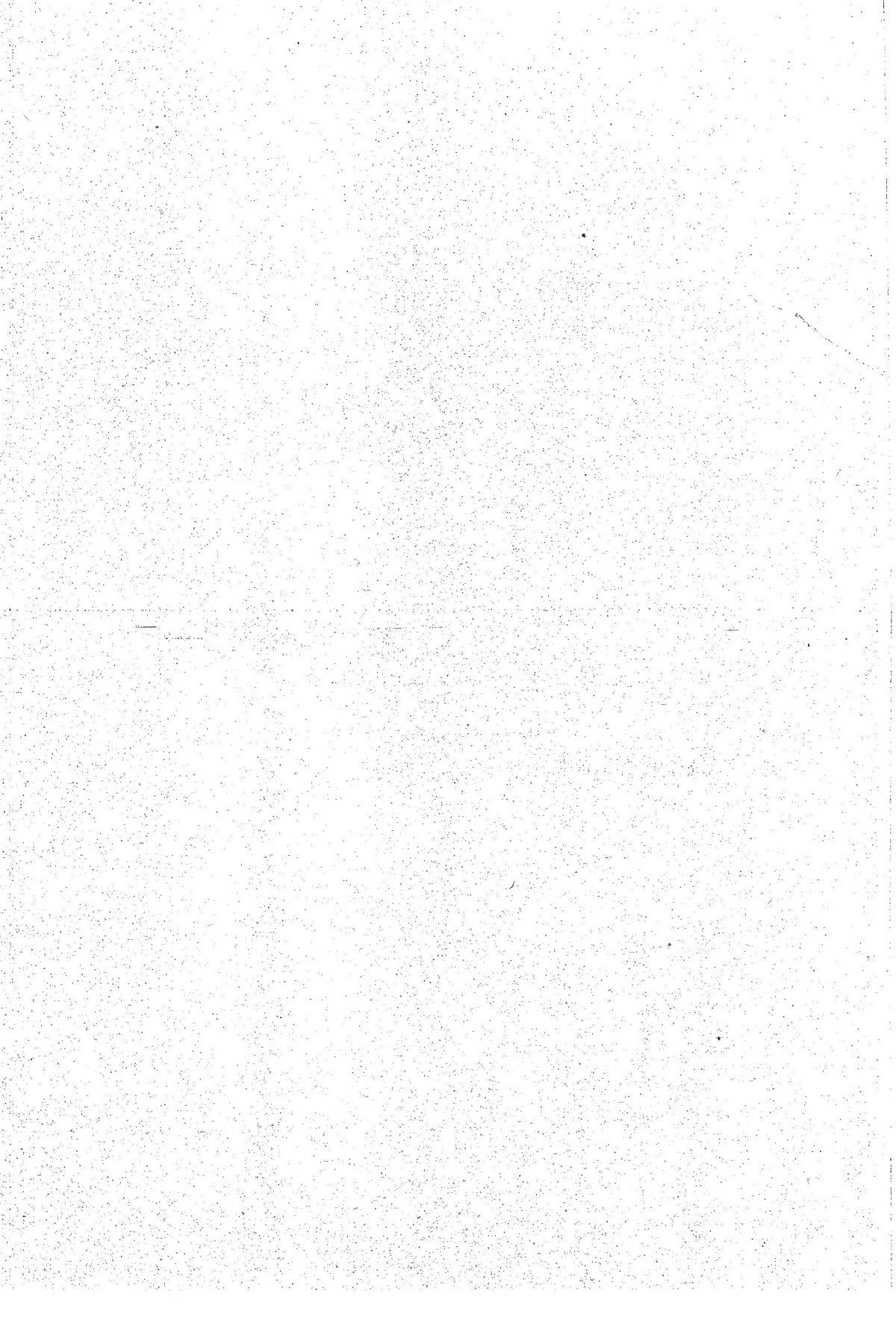
دعاء

اللهم انفعني بما علمتني

وعلمني ما ينفعني

وزدني علما

« من دعاء النبي عليه السلام »



## تمهيد

لقد أصبح التسويق من العلوم الهامة الحساسة في الدول المتقدمة اقتصادياً ، بعد أن أصبحت المشاكل التي تواجه المنشآت المختلفة ليست مشاكل فنية فحسب ، وإنما هي أساساً مشاكل إدارية أهمها دراسة السوق للوقوف على حاجة المستهلك ، ثم توزيع منتجات هذه المنشآت بأعلى كفاية وأقل تكلفة ، ولم يعد نجاح المشروعات يتوقف أساساً على النواحي الفنية والهندسية والاختراعات ، بعد أن وصلت هذه النواحي إلى درجة عالية من التقدم ، بل إن نجاح المشروعات المختلفة قد أصبح يعتمد في هذه البلاد أساساً على حل مشاكل التسويق وتوزيع المنتجات وإشباع رغبات المستهلكين ، ولا شك أن فكرة الإنتاج الكبير في المشروعات الحديثة لم تجد سبيلها إلا بنجاح الإدارة في تصريف منتجات المصانع عن طريق السياسات التسويقية الحكيمة .

وإذا كان الأمر كذلك بالنسبة للدول المتقدمة إقتصادياً، فإن الدول النامية إقتصادياً Underdeveloped ، قد أصبحت تهتم أيضاً بنواحي التسويق المختلفة إستفادة من التجربة العملية الحقيقة التي مرت بها الدول المتقدمة في نموها . بل إن الأمر يقتضى من كل دولة في دور النمو الإقتصادى أن تهتم ببناء أجهزة قوية لتسويق منتجات مصانعها الجديدة ، طالما أن حركة التصنيع الضرورية لتنمية هذه الدول وتقدمها إقتصادياً لابد أن تساندها حركة توزيع وتسويق لمنتجاتها . ويلاحظ أن أجهزة التسويق لابد أن تتناسب مع الظروف المحلية لكل دولة ، كما أن السياسات التسويقية أيضاً لابد أن تتناسب



مع ظروف المستهلكين . وإذا كان من الممكن أن تتعاقد هيئات التصنيع في الدول النامية على شراء مصانع حديثة من الدول المتقدمة وتركيبها وتشغيلها دون أن تغير طريقة التشغيل ، فإن الأمر يختلف كثيراً في حالة توزيع وتسويق منتجات هذه المصانع . إذ أن إدارة هذه المصانع قد لا تستطيع أن تتبع نفس الطريقة ( المستخدمة في الخارج ) في تسويق منتجاتها . فالأمر يحتاج إلى حكمة ومهارة إدارية ، حتى يمكن رسم وتخطيط السياسات التسويقية المناسبة للظروف المحلية ، وبناء الأجهزة المناسبة أيضاً لتنفيذ هذه السياسات وتصريف هذه المنتجات . ويمكن طبعاً الاستفادة بالتجارب التي مرت بها هذه الدول المتقدمة في مجال تسويق منتجاتها . ولكن لا بد أن تكون سياسات وأجهزة التسويق وليدة البيئة والظروف المحلية في كل دولة .

وقد يظن أن التسويق مظهر من مظاهر الرأسمالية والاقتصاد الحر . حيث المنافسة الشديدة بين المنتجين ، وحيث التنوع الكبير بين المنتجات ، وحيث الدافع الأساسي هو الحصول على أكبر أرباح ممكنة . ولكن في الحقيقة أيضاً هناك ضرورة كبيرة للتسويق في النظام الاشتراكي ، فنجاح الاشتراكية كنظام اجتماعي يتوقف أساساً على نجاح الاقتصاد وتصنيع البلاد وزيادة الدخل القومي وإرتفاع مستوى المعيشة . وهنا كان لا بد من السياسات التسويقية الرشيدة والأجهزة التسويقية ذات الكفاءة العالية . ومهما كان الاقتصاد موجهاً فهناك حاجة إلى التسويق ، طالما أن هناك تخصص في العمل Specialization وطالما أن هناك رغبة حقيقية لكفاية حاجة المستهلك ورفع مستوى معيشته وطالما أن هناك ضرورة لتصريف المنتجات داخل البلاد وخارجها بأقل تكاليف ممكنة . غير أن هناك طبعاً لإختلاف بين السياسات التسويقية في النظام الرأسمالي والسياسات التسويقية في النظام الاشتراكي كما تختلف هذه السياسات من دولة لأخرى .

وإذا نظرنا إلى الظروف الخاصة بجمهورية مصر العربية فأننا نجد أن حركة التصنيع ، وخطة التنمية الاقتصادية ومضاعفة الدخل وإرتفاع مستوى المعيشة . بل ونجاح نظامنا الاشتراكي الذي يهدف إلى الكفاية والعدل ،

يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في المشروعات المختلفة في تسويق منتجاتنا داخلياً وخارج البلاد في الأسواق العربية والأفريقية والأوربية والأمريكية بأحسن كفاية ممكنة ، وأمام هذه الظروف وتلك الضرورة الملحة ، تظهر أهمية إدارة التسويق في المشروعات المختلفة ، وتبدو لنا ضرورة الإهتمام بهذه الإدارة وتنميتها وتدريب أفرادها ، فالأمر لم يعد يحتاج إلى تردد أو إنتظار أو تأخير وبناء أجهزة التسويق ، وخاصة بعد زيادة الإنتاج وتوافره ، ولا شك أن أجهزة التسويق التي كانت جل عملها هو تسويق المنتجات المستوردة ، قد أصبحت مشكوكاً كثيراً في سلامتها وملاءمتها ، لمواجهة حركة التصنيع ، وزيادة الإنتاج ، والضغط الشديد عليها لتصريف هذه المنتجات . يضاف إلى ذلك أيضاً أن هذه الأجهزة والتشييدات وهي من تشييدات المجتمع لا يمكن أن تعيش في فراغ ، بل أن تسير المفهوم الاشتراكي الذي أصبح أساس حياتنا . وإذا كانت هناك أجهزة كثيرة في بلادنا تحتاج إلى إعادة التنظيم ، فإن أجهزة التسويق تحتاج إلى الأولوية في العناية . كما أن السياسات التسويقية قد أصبحت لا مناص من أن تكون نتيجة عملية حقيقية ، وأن تعتمد على أسس علمية سليمة ، وأن تبتعد عن الخلدس والتخمين وإدعاء المعرفة ، ومن هنا أيضاً ظهرت الحاجة إلى زيادة عدد المتخصصين في هذا المجال .

ويهدف هذا الكتاب إلى توضيح المشاكل التسويقية، التي تواجه الإدارة، مع بيان للأصول العلمية التي يجب أن تستند عليها الإدارة في حل هذه المشاكل ورفع كفاية النشاط التسويقي . وسوف تنصب الدراسة أساساً على السوق في جمهورية مصر العربية والبيئة المحلية ، مع الاسترشاد بتجارب البلاد المتقدمة في هذا المجال .

ويشمل هذا الكتاب على عدة دراسات، الأولى : خاصة بمفهوم التسويق ، وطرق دراسته ، والعوامل التسويقية التي هي أساس كل دراسة أولية للتسويق ، والثانية : خاصة بالوظائف التسويقية طبقاً لأحداث التقسيمات

العلمية لها والنواحي الرياضية فيها ، والثالثة : خاصة بتبويب السلع والمنتجات المختلفة وخصائص تسويقها ، والرابعة : خاصة بمنافذ التوزيع والمنشآت التسويقية ومنافذ توزيع السلع المختلفة .

وعموماً فإن هدفنا من هذه الدراسة هو المساعدة في خلق جيل يعي ويفهم إدارة الأعمال والتسويق فهما مستنداً إلى الأصول والمبادئ العلمية السليمة ، حتى تقوم مشروعاتنا على أسس متينة ، وبرامج رشيدة واضحة ، ويمكن نعملها بالرعاية حتى يشتد ساعدها كما يمكن السهر على رفاهيتها وإنجاحها لتحقيق أهدافها والرقى ببلادنا العزيزة إلى مصاف الدول المتقدمة اقتصادياً .  
والله ولي التوفيق ،

علي عبد المجيد عبده

## الباب الأول

### المدخل في دراسة التسويق

---

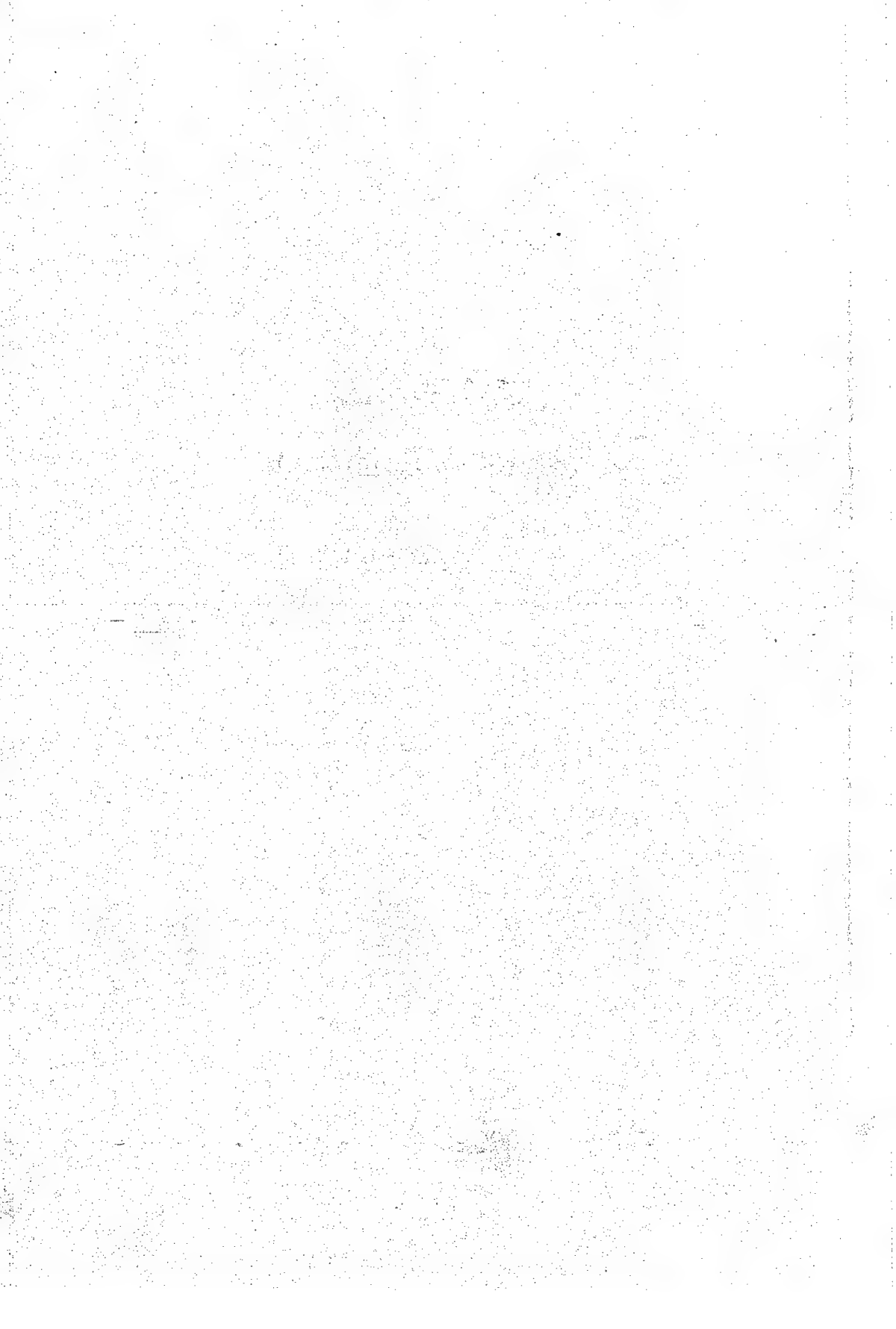
١ - الاعتبارات الأساسية في التسويق .

٢ - المستهلك .

٣ - المدخل .

٤ - البيئة الاقتصادية المحلية .





# الفصل الأول

## الاعتبارات الأساسية في التسويق

لقد وجد رجال الأعمال والمشرّفون على المشروعات الصناعية المختلفة - بعد توافر الإنتاج وتنوعه وتراكم المخزون - أنفسهم أمام ضرورة حتمية هي الإهتمام الكبير بتوزيع منتجاتهم في الأسواق الحالية الداخلية والخارجية وفتح أسواق جديدة واتباع كافة السبل الممكنة لزيادة التوزيع. ومن هنا كان الإهتمام بالتسويق. ولا شك أن درجة الإهتمام بالتسويق قد زادت في أغلب دول العالم المتقدمة إقتصادياً بعد أن نجحت فكرة الإنتاج الكبير والتخصص وتقسيم العمل، وبعد أن زادت الكفاية الإنتاجية في الصناعة إلى حد كبير، وبالتالي زاد الإنتاج واشتدت المنافسة، وأصبح يخشى على نجاح المشروعات المختلفة إن لم تجد منتجاتها طريقها السريع إلى التوزيع وإشباع رغبات المستهلكين. يضاف إلى ذلك أن بعد المسافة بين المنتج والمستهلك، وعدم معرفة المستهلك لجميع السلع والخدمات المنتجة، قد زاد في أهمية بناء أجهزة تتولى عملية تسويق المنتجات وتوزيعها بأحسن كفاية ممكنة حتى تساند مستوى الكفاية الذي وصلت إليه العمليات الإنتاجية في المصانع.

غير أن مدلول كلمة التسويق ومفهومها قد اختلط على الكثيرين وخاصة عندما كان هناك ترادف بين كلمة التوزيع Distribution، وكلمة التسويق Marketing. ولقد فهم الكثيرون التسويق بالمعنى الضيق لمجرد توزيع المنتجات. ولذلك كان من الضروري أن يوضع تعريف واضح لمفهوم التسويق حتى يكون أساساً للدراسة والبحث.

## تعريف التسويق :

التسويق هو عبارة عن جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل فتعمل على إنتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النهائيين Consumers Ultimate . وقد يكون مركز الإنتاج مصنعاً او مزرعة أو منجماً أو بحراً .. الخ . والعملية التسويقية قد تكون متصلة وقد لا تكون متصلة . بمعنى انه بعد إنتهاء العملية الإنتاجية الأولى التي قد تستخرج فيها السلعة أو قد تغير طبيعتها ومضمونها بشكل جزئي ، تجري بشأنها بعض العمليات التسويقية ، ثم تجري عليها بعض تغييرات او تعديلات صناعية أخرى تغير أيضاً في طبيعتها ، ثم يجري بشأنها عمليات تسويقية أخرى وهكذا حتى تصل إلى المستهلك النهائي . هذا طبعاً بالنسبة لسلع الإستهلاك Consumers' Goods التي يشتريها المستهلكون . أما سلع الإنتاج Producers' Goods التي يشتريها المشترون ( المستخدمون ) الصناعيون Industrial Buyers فقد تتوقف عند المستخدم الصناعي نهائياً ، وقد تتحول لدى هذا المستخدم إلى سلعة إستهلاك أخرى تحتاج إلى مزيد من النشاط التسويقي حتى تصل إلى المستهلك النهائي . ومثال ذلك الخضروات التي تنتج في المزرعة ، فاما أن تسوق إلى المستهلك النهائي ( كسلعة إستهلاك ) أو إلى مصنع خضروات محفوظة حيث تتغير طبيعتها صناعياً ثم تسوق ثانية إلى المستهلك النهائي .

والتسويق بهذا التعريف قد يثار حوله أنه يضيق بالمعنى فيشتمل فقط على أوجه النشاط التي تبذل بعد إنتاج السلعة . ولكن هذا غير صحيح . حيث أن هذا التعريف له من العمومية مايشمل تحته أوجه النشاط التسويقية التي تسبق إنتاج الداعة ، مثل دراسة السوق واعتبارات الاستهلاك المتوقعة وظروف المنافسة والتدخل الحكومي .. الخ . واتخاذ القرارات الخاصة بشكل السلعة وحجمها وعبوتها وغلافها وكمية الإنتاج اللازمة للسوق والمواعيد الخاصة بذلك ونطاق التكلفة التي تسبب بالتوزيع بسعر معين يتدشى مع

ظروف السوق ويحقق فائضاً مناسباً من الربح . بمعنى أن التسويق يكتشف رغبات المستهلك ويترجمها في شكل مواصفات خاصة للسلع والخدمات بكميات معينة وفي مواعيد معينة ، ثم يعدل على توصيلها إلى المستهلكين في المكان المناسب والسعر المناسب والوقت المناسب وهذا المعنى هو روح هذا التعريف المذكور .

### المنافع التي يخلقها التسويق :

إذا كان المنتج الصناعي أو الزراعي يخلق في السلعة المنفعة الخاصة بشكل ومضمونية السلعة Form Utility بحيث ينتجها بالشكل والطبيعة والجودة التي يرغبها المستهلك أو المستخدم الصناعي ، فإن التسويق يعمل على خلق المنفعة المكانية Place Utility والمنفعة الزمنية Time Utility وكذلك منفعة التملك أو الحيازة Possession Utility . فالمنفعة المكانية تخلق عندما يبذل النشاط التسويقي لتوفير السلع والخدمات في المكان المناسب بمعنى نقلها من المكان الذي ليس فيه طلب عليها إلى المكان الذي يتوافر فيه الطلب والرغبة لدى المستهلكين . ويخلق المنفعة الزمنية عندما توفر السلع في الوقت والزمان المناسب بمعنى تخزينها من الوقت الذي ليس فيه طلب إلى الوقت الذي يحتاج إليها المستهلك ، وتخلق منفعة الحيازة أو التملك عندما تنقل ملكية السلعة عن طريق الشراء والبيع من المنتج الذي يرغب في توزيعها إلى المستهلك أو المستخدم الذي يرغب في استهلاكها أو استخدامها . ومعنى ذلك أن التسويق يضفي قيمة جديدة على السلع والخدمات المنتجة ، حتى يمكن أن نجد مجالا إلى الإستهلاك وإشباع رغبات المستهلكين ولا شك أن أي تطوير أو تحسين في الإنتاج لا يمكن أن يحل محل قوة التسويق التي تعتبر ضرورية جداً لجني الثمار الخاصة بالمجهودات الإنتاجية الناجحة .

ولا شك أنه لكي يشبع المستهلك بالإشباع الكامل من استهلاك السلع والخدمات ، فإن هذه السلع لا بد أن تحتوي في طبيعتها ومضمونها على



المميزات التي يحتاج إليها المستهلك والتي يكتشفها التسويق ثم ترجمها للتصنيع والإنتاج Manufacturing & Production التي هي عادة عملية منفصلة عن التسويق .

وإذا كان رجال الأعمال يفرقون بين عملية تغيير طبيعة ومضمونية السلع على أنها إنتاج بمعنى التصنيع . وبين عملية إنتقال هذه السلع من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك على أنها تسويق ، فإن رجال الاقتصاد يعتبرون كل هذا النشاط « إنتاج » بالمعنى الاقتصادي الذي هو « خلق للمنافع » . ويضاف إلى ذلك أن رجال الأعمال قد يستخدمون كلمة « التوزيع » بمعنى التسويق السابق شرحه ، وهذا طبعاً يختلف كل الاختلاف عن معنى التوزيع في منطق الاقتصاديين الذي يقصد به توزيع الناتج أو حصيلة الإنتاج على عوامل الإنتاج المختلفة التي هي الأرض والعمل ورأس المال والإدارة .

وعموماً فإن المنطق الذي سوف نسير عليه في دراستنا هذه هو منطق رجال الأعمال ومفهومهم بالنسبة للتسويق .

### أهمية التسويق :

إذا كان الهدف من التسويق هو إشباع رغبات المستهلكين بأحسن كفاية ممكنة ، شأن كل نشاط إقتصادي منتج . فإن ذلك يكفي لبيان أهميته . فمن الناحية الكمية ، نجد أن التسويق مهم لأن تكلفته قد تصل إلى حوالي ٥٠٪ مما يدفعه المستهلك للسلع والخدمات التي يستهلكها(١) وإذا كان الأمر كذلك وكانت تكلفة الإنتاج تعادل تقريباً التسويق ، فإن دراسة التسويق تستحق نفس العناية التي تعطى لدراسة الإنتاج والبحث في مجالاته المختلفة . ولا شك أن أى دراسة تسويقية تؤدي إلى أى تخفيض في تكلفة

(١) راجع في ذلك :

Converse, P.D., Huegy U.W. and Mitchell, The Elements of Marketing ; Prentice.- Hall, Inc., New York., 1954, p. 3.

التسويق ورفع كفاية هذا النشاط تعتبر مساهمة في رفع مستوى المعيشة، شأنها تماماً شأن أى دراسة أو إختراع يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع كفايته في المصنع أو في أية وحدة إنتاجية .

ولا شك أن رغبات المستهلكين من السلع والخدمات غير محدودة ، كما أن حاجات الأفراد في المجتمع تعتبر لا نهائية ومتغيرة ومتجددة باستمرار ولذلك فإن رجال الأعمال والمشتغلين بالتسويق يعملون دائبين ليس لإشباع الرغبات الحالية للمستهلكين فحسب ، وإنما لإكتشاف حاجات وإثارة رغبات جديدة وإشباعها . وهذا طبعاً ما يضمنى على النشاط التسويقي أهمية كبيرة في رفع مستوى المعيشة في الدولة .

ولذلك فإذا نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر المستهلك لمسنا أهميته في إشباع الرغبات الحالية والمرتبقة ، وإذا نظرنا إليه من وجهة نظر رجال الأعمال لمسنا أيضاً أهميته في نجاح المشروعات وتوسيعها وإرتفاع كفايتها الإنتاجية وتحقيقها للربح ، وذلك طبعاً عن طريق توزيع منتجاتها . وفوق كل ذلك إذا نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر المجتمع ، لمسنا أهميته في زيادة الدخل القومي وإرتفاع مستوى المعيشة .

### تكلفة التسويق :

لا شك أن دراسة التسويق تهدف أساساً إلى رفع مستوى الكفاية في هذا النوع من النشاط الاقتصادي ، حتى يساند ذلك إرتفاع مستوى الكفاية في الإنتاج بما ينتج عنه في النهاية رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع . ويقصد بإرتفاع الكفاية الإنتاجية في التسويق أن تبذل الجهود وتعمل الدراسات إما لتأدية نفس الخدمات التسويقية الحالية بتكاليف أقل ، وإما بزيادة هذه الخدمات - إن أمكن - مع عدم زيادة التكاليف . أو مع زيادة التكاليف ولكن بنسبة أقل من معدل الزيادة في الخدمات التسويقية .

ولذلك فإن دراسة تكاليف التسويق أمر هام بالنسبة للمشتغلين بالتسويق

والمهتمين بهذا النوع من النشاط أو الدراسات . وعلى العموم وقبل كل شيء يجب أن نتعرف على المفهوم الخاص بتكلفة التسويق .

والحقيقة أنه يمكن أن ينظر إلى تكلفة التسويق من زاويتين زاوية المحاسبة والزاوية الاقتصادية . فتكلفه التسويق بمنطق المحاسبين هي عبارة عن جميع المصروفات والتكاليف التي تتحملها المنشأة نتيجة لقيامها بجميع أوجه النشاط التسويقية المختلفة . ومثال ذلك الأجور والمرتبات والمكافآت التي تدفع لعمال ومندوبي البيع ، ومصاريف الإعلان وترويج المبيعات ، ومصاريف النقل والتأمين والتخزين ، وغير ذلك من المصروفات التي تتكلفتها أوجه نشاط التسويق .

أما المفهوم الاقتصادي لتكلفة التسويق . وهو في نفس الوقت منطق المستهلك ، فهو عبارة عن جميع ما يتحمله المستهلكون نظير الخدمات المختلفة التي تقدمها المنشآت التسويقية لهم ، سواء كان ذلك مصروفات أو أرباح من وجهة نظر المنشأة التسويقية .

وحيث أننا بصدد دراسة عملية لتكلفة التسويق ، فيجب أن ننظر إلى تكلفة التسويق من وجهة نظر المستهلكين . طالما أن ذلك عبئاً ملحوظاً عليهم . ولذلك يجب أن ننظر إلى التكلفة الكلية لإنتاج السلع والخدمات ومجموع ما يدفعه المستهلكون في سبيل الحصول عليها ، وذلك في فترة زمنية معينة .

### قياس تكلفة التسويق :

إن عملية تكلفة التسويق — سواء بالنسبة لسلعة معينة ، أو بالنسبة لمجموعة من السلع ، أو بالنسبة للمجتمع كله — تعترضها صعوبات كثيرة أهمها عدم توافر البيانات الكاملة المنظمة التي تعطي صورة صادقة حقيقية للوضع بأكمله . حيث أن كثيراً من هذه البيانات إما أنها لا تتوافر لدى المنشآت التسويقية وإما أنها بيانات سرية بالنسبة للمنشأة . وحقيقة الأمر بالنسبة للسوق المحلية في جمهورية مصر العربية أن مثل هذه البيانات ليست

متوافرة ، يضاف إلى ذلك صعوبة أخرى وهي أنه في حالات كثيرة يصعب التفرقة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق ، حيث يكون النشاط مشترك بين الوظيفتين . فمثلا في عملية التخزين ، نجد أن طبيعة بعض السلع كثيراً ما تتأثر بالتخزين بما يكسبها قيمة جديدة ، كما يحدث في حالة تخزين الجبن والخمور والأخشاب من أنواع معينة .. إلخ فإذا كانت طبيعة تجارة الجبن والخمور والأخشاب تقتضي تخزينها وذلك نشاط تسويقي وإذا كان التخزين بطبيعته يكسب السلعة قيمة طبيعية ، أى يغير من طبيعتها وتلك عملية إنتاجية ، فهنا نجد أن تكاليف التخزين جزء منها يخص التسويق وجزء منها يخص الإنتاج ، إلا أن هناك صعوبة في التفرقة بينهما ، ويندر أن تحاول المنشأة إجراء هذه التفرقة . كما أن استخدام معدات النقل الداخلى في المصنع واستخدامها أيضاً في نقل المنتجات خارج المصنع يبين أن تكلفة تشغيل هذه المعدات جزء منها يخص الإنتاج وآخر يخص التسويق ، ولا تحدث أيضاً تفرقة دفترية بينهما . ومثال آخر لذلك حيث قد تلتصق العلامة التجارية للمنشأة على علب المنتجات داخل المصنع ، في حين أن لها أثر كبير على ترويج هذه المنتجات . كما أن الحملة الإعلانية لها أثر كبير على حجم الإنتاج وانتظامه وتكاليفه ، أى أن جزءاً من تكاليفها يخص العملية الإنتاجية. والأمثلة كثيرة على ذلك. ولاشك أن عملية الفصل والتفرقة بين تكاليف التسويق وتكاليف الإنتاج تصعب كثيراً في حالة قيام المنشأة بإنتاج وتسويق منتجاتها ، وخاصة من حيث تقسيم الربح بين العملية الإنتاجية ونشاط التسويق .

وبالرغم من هذه الصعوبات فيمكن محاولة قياس تكاليف التسويق بشكل تقريبي . ومن هذه المحاولات استخدام طريقة القيمة المضافة Value Added والقيمة المضافة في أبسط الصور هي عبارة عن الفرق بين ما يدفعه شخص أو منشأة للحصول على سلعة أو مجموعة من سلع معينة وبين ما يحصل عليه من بيعها . أى أنه إذا تكلف مصنع معين في إنتاج



سلعة معينة مبلغ ٥ جنيه ( هي عبارة عن ثمن المواد والقوة المحركة ... إلخ ) وباعها إلى تاجر الجملة بسعر ٦ جنيه ، فإن القيمة المضافة في هذه الحالة عبارة عن جنيه واحد (  $6 - 5 = 1$  ) . فإذا باع تاجر الجملة هذه السلعة إلى تاجر التجزئة بمبلغ ٧ جنيه ، فإن مجمل الربح Gross Margin الذي حصل عليه ، أى القيمة التى أضافها هي جنيه واحد (  $7 - 6 = 1$  ) ، فإذا بيعت هذه السلعة إلى المستهلك بسعر ٩ جنيه ، فإن مجمل الربح الذى يحصل عليه تاجر التجزئة يكون عبارة عن ٢ جنيه (  $9 - 7 = 2$  ) وهذه هي القيمة التى أضافها . وفى هذا المثال تكون تكلفة التسويق عبارة عن ٣ جنيهات (  $9 - 6 = 3$  ) . ولكن هذا المبلغ لا يمثل فى الحقيقة التكلفة الكلية للتسويق ، حيث أن المصنع قد تحمل بعض التكلفة فى بيع « تسويق » هذه السلعة . كما أن أن المواد والآلات التى استخدمها المصنع فى إنتاج هذه السلعة ربما تكون قد صنعت بواسطة منتج آخر تحمل من قبله تكاليف شراء وبيع أخرى . ومعنى ذلك أن ثمن شراء المواد والآلات التى دخلت وساعدت فى إنتاج هذه السلعة والذى دفعه منتج هذه السلعة إلى منتج المواد والآلات يتضمن تكلفة إنتاج وتكلفة تسويق . ومعنى ذلك أن القيمة المضافة بواسطة المنشآت التسويقية ( مثل منشآت الجملة والقطاعى ) لا تتضمن كثيراً من التكاليف التسويقية التى تتحملها المنشآت التى تزاوّل هذا النوع من النشاط التسويقي دون التخصص فيه ، مثل المصانع والمزارع والمناجم . . إلخ من مراكز الإنتاج .

وإذا نظرنا إلى تكاليف التسويق فى جمهورية مصر العربية ، فإنه يمكن قياسها تقريباً بواسطة القيمة المضافة لقطاع تجارة الجملة والتجزئة فى اقتصادنا القومى . والقيمة المضافة لأى قطاع من قطاعات النشاط فى الاقتصاد القومى هي عبارة عما يتولد عن استخدام مستلزمات الإنتاج فى العملية الإنتاجية - فى هذا القطاع - من إضافته إلى قيمتها الأصلية فى صور أجور ومرتبات للعاملين وفى صورة عوائد ختموق التملك وهي إجمالى قيمة الأرباح

والفوائد والإيجارات ومقابل استهلاك الأصول الثابتة المملوكة . أى أن إجمالي القيمة المضافة = إجمالي قيمة الإنتاج ناقصاً إجمالى قيمة مستلزمات الإنتاج . ويقصد بإجمالى قيمة الإنتاج قيمة ما تنتجه المؤسسات أو الوحدات الإنتاجية من السلع أو الخدمات مقومة بالسعر الذى تباع به هذه المؤسسات . أما قيمة مستلزمات الإنتاج فهي عبارة عن قيمة المواد الأولية والسلع غير تامة الصنع والوقود وقطع الغيار وما يلزم من صيانة المعدات والآلات والمباني للمحافظة على قدرتها الإنتاجية . وبذلك فإن قيمة الإنتاج تشمل علاوة على ما سبق ذكره أجور ومرتبات العاملين والإيجارات والفوائد التى تدفعها أو تحتسبها المؤسسة الإنتاجية . وكل هذه العناصر الأخيرة تعتبر من مكونات القيمة المضافة (١) .

وعلى ذلك فإن القيمة المضافة لقطاع التسويق تبين بشكل عام تكلفة جميع أوجه النشاط التسويقى ، مضافاً إليها ربح المنشآت التسويقية . وبناء على البيانات المتاحة ، يمكن أن نقدر تكاليف التسويق الكلية فى مصر على أساس القيمة المضافة لقطاع الجملة والقطاعى بالإضافة إلى جزء ملحوظ من القيمة المضافة لقطاع النقل والتخزين ، هذا ويلاحظ أن التكاليف الكلية الحقيقية للتسويق فى مصر هى أكبر من ذلك حيث لا يدخل ضمن هذا الحساب أوجه النشاط التسويقية الأخرى التى تتضمنها قطاعات أخرى من قطاعات النشاط فى الاقتصاد القومى مثل قطاعات الصناعة والزراعة .

ويلاحظ أنه إذا انتقلنا من مجال التكلفة الكلية للتسويق فى الاقتصاد القومى إلى مجال تكلفة تسويق السلع والمنتجات المختلفة ، لوجدنا أن هناك اختلاف ملحوظ بين تكلفة تسويق هذه السلع والمنتجات بعضها عن بعض . وإذا استخدمنا نفس القياس السابق ( وهو القيمة المضافة فى نشاط الجملة والتجزئة ، أو مجمل الربح الذى يتقاضاه تاجر الجملة ومجمل الربح الذى

---

(١) راجع فى ذلك إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات الخمس - يوليو سنة ١٩٦٠ إلى يوليو سنة ١٩٦٥ - لجنة التخطيط القومى - صفحة ٤٥ .

يتقاضاه تاجر التجزئة ) للاستدلال على هذه التكلفة لوجدنا أن هناك اختلاف يرجع أساساً إلى الاختلاف في سعر البيع إلى المستهلك . وما إذا كان هذا السعر محدداً بوساطة وزارة التموين أو وزارة الصناعة ، وما إذا كانت السلعة مستوردة أو من المنتجات المحلية ، وما إذا كانت سلعة كمالية أو سلعة ضرورية . ومثال ذلك أن مجمل الربح في تسويق السيارات المستوردة والمشروبات الروحية وأدوات الزينة سوف تختلف قطعاً عن مجمل الربح في تسويق السكر والدقيق واللحوم والمنسوجات الشعبية كما أن مجمل الربح في تسويق المنسوجات الشعبية سوف يختلف عن مجمل الربح في تسويق المنسوجات الصوفية والحريرية الممتازة .

### الإسراف في التسويق :

إن الإسراف في النشاط التسويقي يؤدي قطعاً إلى ارتفاع تكاليف التسويق وزيادة الأعباء التي يتحملها المستهلك نظير إشباع رغباته وحصوله على حاجاته من السلع والخدمات ، هذا بالإضافة إلى أن الإسراف أمر غير مرغوب فيه إقتصادياً . حيث أن ذلك يعطل من نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ، ولذلك فإن المهمة الأساسية لبحوث التسويق ودراساته هي إنارة السبل أمام المشرفين على أجهزة التسويق نحو الإسراف في النشاط التسويقي ما أمكن ، وبالتالي زيادة كفاية هذا القطاع في اقتصادنا القومي .

ويعزى الإسراف في التسويق إلى عوامل متعددة ( تختلف من إقتصاد لآخر ) ويمكن بيان أهمها فيما يلي طبقاً لظروفنا المحلية .

### أولاً - العادات الشرائية للمستهلكين :

إذ تؤدي بعض العادات الشرائية للمستهلكين إلى إرتفاع تكاليف التسويق . ومثال ذلك :

- ١ - شراء السلع الإستهلاكية Consumers Goods بكميات صغيرة وأولاً بأول ، وخاصة بالنسبة للسلع المبسرة Convenience Goods و سلع

التسويق Shopping Goods . ومثال ذلك أصناف البقالة ، والمواد الغذائية والملابس الداخلية .. ألخ . ولا شك أن ذلك يؤدي إلى إرتفاع نفقات البيع واللف والحزم والتخزين والتمويل . هذا فضلاً عن رغبة المستهلك في تيسير حصوله على السلع الميسرة بمجرد الحاجة إليها ، وهذا ما ينشأ عنه زيادة في عدد المنشآت التسويقية التي توزع هذه السلع ، بما ينتج عنه إرتفاع في تكاليف التسويق .

٢ - إهتمام المستهلكين بمتابعة المودة والطرارز ، وخاصة بالنسبة للسلع التي يستهلكها النساء . هذا فضلاً عن أهمية الشكل واللون عند الاختيار . وهذا قطعاً يرفع من تكاليف التسويق ، سواء من حيث البيع أو الإعلان ، أو التخزين ، أو التمويل .

٣ - مردودات المبيعات التي يضطر التاجر إلى قبولها من المستهلك وبالتالي يرفع ذلك من تكاليف التسويق لإعادة بيعها .

٤ - جهل المستهلكين بالسلع والمنشآت مما يؤدي إلى كثرة تردددهم على المنشآت ، وزيادة الحملات الإعلانية ، وهذا طبعاً يزيد من جهود البيع وتكاليفه .

#### ثانياً - ضعف كفاية المنشآت التسويقية :

وذلك نتيجة لضعف إدارتها وعدم خبرة المشرفين عليها ، وبالتالي ضعف كفايتهم في تخطيط سياسات المنشأة وتحديد اختصاصات أقسامها والعلاقات بينها ، وضعفهم في توجيه الأفراد العاملين بالمنشأة وتنمية كفاياتهم والمظاهر على ذلك كثرة مثل سوء خدمة مندوبي وعمال البيع للعملاء ، وسوء الإعلان ، والإهمال في الإستعلام عن البيع بالتقسيط وكذلك في التحصيل ، وسوء التخزين وعدم مراقبة المبيعات ، وغير ذلك مما سنعرض لشرحه فيما بعد .

#### ثالثاً - المنافسة :

إن المنافسة في تسويق السلع والمنتجات في السوق المحلية تأخذ صورة

مختلفة تدفع بتكاليف التسويق إلى الارتفاع ، ومن أهم مظاهر المنافسة ما يلي :

١ - كثرة الإعلان وتنوعه وشدة الحملات الإعلانية ، حتى في وقت انخفاض الطلب عموماً على السلع والمنتجات .

٢ - زيادة عدد المنشآت التسويقية بشكل كبير وخاصة التي توزع السلع الميسرة ، حتى يمكن الاقتراب من مكان المستهلك .

٣ - زيادة الخدمات للمستهلكين وتنوعها ، مثل قبول المردودات ، وتوصيل الطلبات للمنازل ، والبيع بالتقسيط وتقديم الهدايا ، وإجراء التركيبات والصيانة . . الخ .

٤ - زيادة التنوع والتشكيل في السلع . وهذا طبعاً في سوقنا المحلية أقل بكثير مما هو موجود مثلاً في اقتصاد متقدم مثل أمريكا ، حيث يظهر ذلك بمظهر الإسراف الشديد .

وعموماً فإن دراستنا في هذا الكتاب تهدف إلى الحد من نواحي الإسراف في التسويق ، ورفع كفاءة النشاط ، سواء عن طريق ارتفاع كفاءة المنشآت التسويقية ، أو عن طريق نوعية المستهلك : أو عن طريق الحد من وسائل المنافسة الشديدة مع ملاحظة الخدمة المعقولة للمستهلك في مجتمع اشتراكي ذو اقتصاد موجه ولا شك أن ذلك سوف يتم بالتعاون الكبير بين المشرفين على أجهزة التسويق ، والباحثين في هذا المجال . والمستهلكين أنفسهم ، وكذلك الحكومة ، حيث أن هدف هؤلاء جميعاً هو رفاهية هذه البلد التي يعيشون فيها ويتمتعون بخيراتها .

### مناهج دراسة التسويق :

إن الدراسة العلمية للتسويق والبحث في هذا المجال لا شك تهدف إلى تخفيض تكاليف التسويق مع تحسين وزيادة الخدمات التي تؤدي للمستهلكين .

ومن تعريفنا السابق للتسويق نجد أنه عبارة عن عملية تحويل السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين . ومعنى ذلك أن هناك سلعة لا بد أن تسوق وهناك

أشخاص لا بد أن يقوموا بتسويقها ، وهناك أيضاً تصرفات لا بد أن تحدث ونشاط لا بد أن يتم لكي تصل إلى هذا التحويل والانتقال .

وعلى ذلك فهناك ثلاثة عوامل أساسية لا بد أن تدخل في حسابنا وتتضمنها عملية الدراسة وهي : السلع ، والأفراد ( أو المنشآت ) القائمون بالتسويق ، والتصرفات أو أوجه النشاط أو الوظائف التسويقية ولذلك فإن مناهج دراسة التسويق يمكن أن تكون إما عن طريق دراسة السلع التسويقية Commodity Approach . وإما عن طريق دراسة المنشآت التسويقية Institution Approach . وإما عن طريق دراسة الوظائف التسويقية Functional Approach .

فاذا بدأنا بدراسة السلع ، فإننا لا بد أن نتعرض في الشرح لمن يقوم بتسويقها وللوظائف أو العمليات التي تبذل لتسويقها . وإذا بدأنا بدراسة المنشآت فإننا لا بد أن نتعرض للسلع التي تسوقها ، وكذلك للوظائف التي تؤديها وإذا بدأنا بدراسة الوظائف ( أو أوجه النشاط أو التصرفات أو الخدمات ) ، فإننا لا بد أيضاً أن نتعرض لمن يقوم بها أو يؤديها . وكذلك السلع التي تؤدي من أجلها هذه التصرفات وأوجه النشاط والوظائف . ولذلك يمكن أن يقال أنه بالرغم من أن هذه الطرق والمناهج المختلفة لدراسة التسويق بديلة ، فهي أيضاً مكملة لبعضها ، أما اختيار إحداها فذلك متوقف على ظروف واتجاه البحث ومجال الاهتمام أو التركيز بأحد هذه العوامل الثلاث .

قد يظهر من أول وهلة أن الاتجاه المنطقي للبحث أن يبدأ بدراسة السلع والمنتجات ، طالما أن الناس يفكرون أولاً في السلع والخدمات التي يستهلكونها غير أن هذه الطريقة من الدراسة تكون طويلة ومضنية للغاية. هذا فضلاً عن أنها تتضمن تكراراً . عندما تتناول المناقشة سلعة بعد أخرى . غير أن هذه الطريقة تبدو مناسبة لدراسة المنتجات الزراعية والسلع الانتاجية Industrial Goods .

وربما تبدو طريقة المنشآت أكثر طرق الدراسة عملية للبدء بها حيث أن الأفراد دائماً أكثر اجتذاباً للاهتمام عن السلع . إن معظم الدارسين على درجة

من المعرفة بمنشآت تسويقية معينة ، مثل تجار التجزئة على أقل تقدير ، وعلى ذلك يمكنهم البدء في الدراسة من الشيء الذي يعرفونه .

أما طريقة دراسة الوظائف التسويقية ، فهي أكثر الطرق تعميقاً في التحليل والنقد . فهي تؤدي بالبحث إلى معرفة نواحي القصور والإسراف في نشاط التسويق ومعالجتها .

وعموماً فإننا سوف نتبع الطريقة الأخيرة ( طريقة الوظائف ) في دراستنا في هذا الكتاب . غير أننا نرى أنه من الضروري وقبل كل شيء أن يتعرف القارئ والدارس على ماهية المستهلك وما يدفعه إلى عملية الشراء ، وقدرته الشرائية ، وكذلك البيئة الاقتصادية المحلية التي يعيش فيها والتي يستهلك منها حاجاته من السلع والخدمات . ولذلك فإنه قبل دراسة الوظائف التسويقية ، فسوف نوضح هذه النواحي بشكل سريع ، بحيث أن المستهلك ما هو إلا مجموعة من الرغبات ، لديه دوافع معينة لإشباعها ، ودخل أو قدرة شرائية معينة للحصول على السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات ، هذا فضلاً عن أنه لا بد أن يساير ويتأثر بالبيئة الاقتصادية المحلية التي يعيش فيها .



## الفصل الثاني

### المستهلك

طالما أن التسويق يهدف أساساً إلى خدمة المستهلك وإشباع رغباته، فلا بد أن يبدأ النشاط التسويقي من المستهلك ، وينتهي بالمستهلك . ومن هنا كان لا بد أن يكون المستهلك نقطة البدء لأية سياسة تسويقية رشيدة . فمن تسند إليه عملية تخطيط السياسات التسويقية لا بد أن يتعرف على مستهلكي السلعة المراد تسويقها ، سواء كانوا مستهلكين حاليين ، أو مستهلكين مرتقبين Potential Consumers ، ولا بد أن يتجمع لدى القائمين بهذه العملية معلومات وبيانات كافية عن عدد هؤلاء المستهلكين كوححدات استهلاكية فردية ( أفراد ) أو كوححدات استهلاكية جماعية ( عائلات ) ، هذا فضلاً عن ضرورة معرفة توزيع هؤلاء المستهلكين حسب أعمارهم وحسب الجنس وكذلك توزيعهم على مناطق السوق المختلفة ، وحركة اتجاههم إلى الزيادة أو النقص في المناطق المختلفة . هذا بالإضافة أيضاً إلى دراسة سلوك هؤلاء المستهلكين ورغباتهم وما يدفعهم إلى الشراء واستهلاك السلع ، وكل هذه المعلومات ضرورية كأساس لتخطيط السياسات التسويقية الرشيدة التي يمكن أن تسير عليها المنشآت التسويقية في المستقبل فتحقق أهدافها بأحسن كفاية ممكنة .

وهذه الدراسة لا بد أن تكون مستمرة ، حيث أن الوحدات الاستهلاكية ( كأفراد أو عائلات ) دائمة التغير ، سواء من حيث عددها أو نوعها أو مكانها أو رغباتها وسلوكها . ومن هنا كان لا بد أن نقوم بهذه الدراسة محاولين الاستفادة ما أمكن بالاحصاءات المتاحة لنا في جمهورية مصر العربية ، ولكي يمكن أن نغطي هذه الناحية من الدراسة فلا بد من دراسة السكان وتوزيعهم حركتهم ودوافع شرائهم وسلوكهم في الاستهلاك .

## عدد السكان :

يكون السكان الحجم الكلي للسوق حيث يتم استهلاك جميع السلع والخدمات غير أن عدد السكان المستهلكين يختلف من سلعة إلى أخرى . فهناك بعض السلع التي يمكن أن يستهلكها جميع السكان مثل المواد الغذائية وأصناف البقالة والخدمات المختلفة الصحية والتعليمية والمواصلات والإسكان وخلافه ، في حين أن هناك سلع أخرى تستهلكها فئة معينة من السكان إما من سن معين مثل أحذية الأطفال وملابسهم ولعهم الخ . . . . . ومثل الأسنان الصناعية لكبار السن ، وإما من جنس معين ، كملايس السيدات والرجال ، كما أن السلعة قد يغلب استعمالها بواسطة مهنة معينة ، مثل الأدوات المدرسية ، وملابس العمال ، والأجهزة الطبية والهندسية الخ . . . . . هذا فضلا عن أن هناك بعض السلع يقتصر توزيعها على مجموعات من السكان ذوى صفات معينة ، مثل الأطراف الصناعية لذوى العاهات ، والنظارات الطبية الخ . . . . . ولذلك فإن دراسة عدد السكان أساسية لأعمال التسويق . فضلا عن توزيعهم وحركتهم وسلوكهم .

وطبقاً للنتائج الأولية للتعداد العام للسكان ليلة ٢٣/٢٢ نوفمبر ١٩٧٦ فقد بلغ عدد سكان الجمهورية ليلة التعداد ٨,١٥٢,٣٢٢ نسمة (١) .

وبذلك يكون مقدار الزيادة في عدد السكان خلال الفترة من مايو ١٩٦٦ إلى نوفمبر ١٩٧٦ هي ٨,١٥٢,٣٢٢ نسمة . ويكون المعدل السنوى للزيادة السكانية قدره ٢,٣١٪ بالمقارنة بالفترة السابقة ١٩٦٠-١٩٦٦ حيث كان المعدل ٢,٥٤٪ أى أن متوسط معدل الزيادة السكانية في مصر قد انخفض بمقدار ٠,٢٣٪ وبذلك تكون الفترة ١٩٦٠-١٩٦٦ هي قمة الانفجار السكاني في مصر والتي بدأ بعدها التزايد السكاني في التباطؤ ، وإن كان معدل النمو السكاني لا يزال مرتفعاً . ففقدار الزيادة العددية في السكان خلال الفترة بين

---

(١) راجع في ذلك نشرة الجهاز المركزى بثة العامة والإحصاء عن النتائج الأولية للتعداد العام للسكان والإسكان ليلة ٢٣/٢٢ نوفمبر ١٩٧٦ الصادرة في أبريل ١٩٧٧ .

تعدادى ١٩٦٦ ، ١٩٧٦ كانت حوالى ٦٥ ألف نسمة كل شهر ، أى ٢١٣١ نسمة كل يوم ، أو زيادة صافية فرد كل ٤١ ثانية فى المتوسط . « أنظر جدول رقم (١) ، (٢) التاليين » :

### جدول رقم (١)

عدد سكان الجمهورية عن ليلة التعداد ٢٣/٢٢ نوفمبر ١٩٧٦

جملة عدد سكان الجمهورية	= ٣٨,٢٢٨,١٨٠ نسمة
عدد السكان الموجودين بالجمهورية ليلة التعداد	= ٣٦,٦٥٦,١٨٠ نسمة
عدد السكان الموجودين خارج الجمهورية فى ليلة التعداد (١)	
	= ١,٤٢٥,٠٠٠ نسمة
عدد سكان المناطق التى لم تحجر بعد من سيناء	= ١٤٧,٠٠٠ نسمة
(١) هذا الرقم سيعلم بالتفصيل ضمن النتائج النهائية للتعداد .	

### جدول رقم (٢)

الزيادة الكلية فى أعداد السكان ومتوسط معدل الزيادة السنوية المحسوب بين تعدادات السكان للأعوام ١٩٦٠ ، ١٩٦٦ ، ١٩٧٦

سنة التعداد	تعداد السكان	الزيادة العددية فى الفترة بين كل تعدادين متتاليين	متوسط معدل الزيادة السنوية للسكان بين كل تعدادين متتاليين
١٩٦٠	٢٦٠٨٥٣٢٦		
١٩٦٦	٣٠٠٧٥٨٥٨	٣٩٩٠٥٣٢	% ٢,٥٤
١٩٧٦	٣٨٢٢٨١٨٠	٨١٥٢٣٢٢	% ٢,٣١

ولا شك أن عدد السكان يؤثر على الطلب العام إذا توافرت القوة الشرائية وهى الدخل . ولذلك فانه يمكن أن يكون هناك تـرجـيب كبير بزيادة عدد السكان ( المستهلكين ) مع زيادة القوة الشرائية . حيث أنه كلما زاد عدد المستهلكين ( ذوى القدرة الشرائية ) كلما زاد الطلب الفعال Effective Demand وكلما زاد الرواج فى جميع أنحاء السوق ، غير أنه إذا نظرنا إلى الموضوع من ناحية تومية نجد أن زيادة السكان بهذا المعدل يشكل خطراً حقيقياً على البلاد ، من حيث التأخر فى ارتفاع مستوى المعيشة ، حيث أن هذه

الزيادة الكبيرة - في حدود مواردنا المتاحة المحدودة - تهدد بابتلاع الزيادة في الإنتاج ، ويظل متوسط دخل الفرد في الدولة منخفض إلى حد كبير ، كما أن هذه الزيادة الكبيرة في السكان تمثل ضغطاً ملحوظاً على خطة التنمية الاقتصادية التي يجب أن تقلل البطالة إلى أقل حد ممكن ، مع زيادة كبيرة في الإنتاج القومي بمعدل أكبر بكثير من معدل الزيادة في السكان .

وعموماً فإن المشكلة الرئيسية التي تواجه المسؤولين في مجال زيادة السكان هي الكفاح المستمر ضد قانون تناقض الغلة حسبما تصور العالم الاقتصادي ملتس وذلك بالنسبة لإنتاجية العمال في الدولة . ومن أجل هذا اتجهت الأنظار والجهود إلى إضعاف آثار القانون أو القضاء عليها . ومن هنا كان لا بد من حركة التصنيع والاعتماد على قطاع الصناعة أساساً لتشغيل القوة العاملة في الدولة ، طالما أن الاقتصاديين يقررون أن الإنتاجية الحديثة للعمل في الزراعة عبارة عن صفر . ولذلك فإن أي زيادة في تشغيل القوة العاملة في قطاع الزراعة لن يؤدي إلى زيادة الإنتاج عن المستوى الحالي بفرض ثبات العوامل الأخرى . وعليه فإن الأمل في تشغيل هذه القوة مع زيادة الإنتاجية هو في مجال الصناعة . ويلاحظ طبعاً أن الاهتمام بقطاع التجارة ( التسويق ) يساعد أيضاً في حل المشكلة . فضلاً عن الإهتمام بالتنظيم العليي والطرق الحديثة في الإنتاج والتسويق ، بما ينتج عنه ارتفاع في مستوى الكفاية ، وارتفاع كبير في مستوى الدخل القومي ، وهذا الاتجاه يمكن السير فيه بسرعة أكبر إذا أمكن نشر الوعي بين السكان بالشكل الذي ينتج عنه تنظيم النسل فيقل معه معدل الزيادة في السكان .

### توزيع السكان :

إذا كان هناك بعض السلع يمكن تسويقها بشكل عام ، وبالتالي فإن مستهلكيها المرتقبين يكونون عملياً جميع السكان في الجمهورية ، فإن هناك بعضاً آخر من السلع تستهلك فقط بواسطة فئة معينة من السكان . ولذلك فإذا كان من المهم لتسويق السلع الأولى دراسة السكان ككل ، فإن تسويق النوع

الآخر من السلع يقتضى دراسة توزيع السكان حسب الفئات المختلفة حتى يمكن تقدير حجم الطلب المرتقب على هذه السلع .

وتوزيع السكان حسب فئات السن المختلفة ، له أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت التسويقية المهتمة بتسويق السلع التى تخص فئات معينة من السن ، فالأطفال من الجنسين يستهلكون سلعاً معينة مثل لبن الأطفال وملابسهم وقطع الأثاث الخاصة بهم ، وكذلك الشباب من الجنسين لهم مطالب ورغبات معينة لا بد من إشباعها بتسويق سلع معينة ، مثل الدراجات ، والمتوسكلات وأنواع معينة من الملابس والأدوات المدرسية الخ . . . كما أن المتقدمين فى السن أيضاً لهم مطالب خاصة . وليس الأمر بالنسبة للسلع فقط وإنما يمتد الوضع إلى الخدمات أيضاً حيث تؤثر فئات السن على كمية الخدمات الصحية والتعليمية والمواصلات . والإسكان ، والخدمات الاجتماعية والدينية والخدمات الشخصية .

فاذا ما عرفت المنشأة التسويقية على فئة المستهلكين لسلعها من سن معينة ، أمكنها أن تقدر حجم الطلب ، وأن تركز عليهم حملاتها الإعلانية والترويجية ، وأن تستخدم الطرق والوسائل التى تصل بها إليهم فتثير فيهم الرغبة فى الشراء وتدفعهم وتحثهم على استهلاك هذه السلع . وبهذا الشكل تحدد المنشأة الهدف وتركز عليه وتحدد الطريق وتسير فيه ، بما ينتج عنه عدم الإسراف فى تكاليف التسويق ، فمثلاً بدلاً من أن يكون إعلان المنشأة عاماً لجميع السكان يكون خاصة لهذه الفئة ، وبدلاً من أن ينشر الإعلان فى أية جريدة أو مجلة ، ينشر فى المجلة التى تقرأها هذه الفئة ، وبدلاً من أن يشتمل الإعلان على عوامل إثارة عامة يشتمل على العوامل الخاصة التى تثير الرغبة فى هذه الفئة ، مثل انتفاخر والانفراد بالنسبة للشباب ، والاستقرار والمثانة بالنسبة للمتقدمين فى السن ، وبذلك تكون السياسات التسويقية للمنشأة أكثر فاعلية وإنتاجاً . ويجب أن يلاحظ المشرفون على التسويق ، أن هذه الفئات فى تغير نسبي ولا بد أن تكون الدراسات لهم مستمرة .

أما الناحية الهامة الأخرى فى توزيع السكان ، فهى توزيعهم حسب

الجنس بحيث أن ذلك هام بالنسبة للمنشآت التي تقوم بتسويق سلع خاصة بجنس دون آخر . فهناك ملابس السيدات والرجال ، وهناك أحذية السيدات والرجال ، وهكذا في أدوات الزينة ، والنظارات ، والأدوية الخ . . . ولا شك أن العلاقة بين السن والجنس وأثر ذلك على التسويق موجودة بالنسبة لبعض السلع . فهناك سلع معينة تباع لفئة سن من الرجال أو النساء ، مثل الأدوية والملابس والأحذية الخ . . .

ولا شك أن رغبات الجنسين تختلف اختلافاً ظاهراً بالنسبة لسلع كثيرة ، كما أن عوامل إثارة الرغبات تختلف من جنس لآخر . . . ولذلك فإن تحديد العدد المرتقب من المستهلكين من الجنس المناسب ضروري لتوجيه السياسات التسويقية من حيث التشكيل والتنوع والترويج والإعلان الخ . . .

وبلاحظ أن المنشآت التسويقية لا يهتمها معرفة عدد المستهلكين من الجنس المناسب فحسب ، وإنما يهتمها أيضاً معرفة من الذى يؤثر في عملية الشراء ، ومن الذى يقوم بالشراء ولو كان الاستهلاك يتم بواسطة شخص آخر . فمثلاً نجد أن المرأة قد تشتري ، أو تؤثر في شراء سلع معينة لا تستهلكها بنفسها ، إما لأنها خاصة باطفالها أو خاصة بزوجها أو خاصة بالعائلة . ومثال ذلك أن الزوجة قد تشتري بعض ملابس زوجها . أو تؤثر عليه إلى حد كبير في شرائها ، ومثال ذلك أربطة العنق ( الكرافات ) ، كما أن الرجال ( الزوج ) قد يشتري بقالة المنزل ، ولكن بناء على تعليمات المنزل . . . أى الزوجة . وعلى ذلك فمن المهم معرفة العامل المؤثر الحقيقى في الشراء ، حتى تستطيع المنشأة والمشرعون على التسويق الوصول إليه والتركيز عليه عند الترويج والإعلان عن السلع ولذلك نجد كثيراً إعلانات عن ملابس الرجال في مجلات السيدات . ومن هنا كان الاهتمام الكبير - وخاصة الدول الأجنبية - بالمرأة كمستهلكة ، حتى أن يقال أنها تشتري ما يقرب من ٨٠٪ من السلع الاستهلاكية بالرغم طبعاً من أنها لا تستهلك كل هذه النسبة بنفسها ، وبالرغم من أن هذا القول فيه شئ من المبالغة ، فإن ذلك لا ينقص من أهمية المرأة في شراء أو تقرير كثير من السلع .

ولكى يمكن أن نستدل على مدى أهمية المرأة في شراء وكذلك أهمية أعضاء الأسرة الآخرين : فلا بد من دراسات عملية في هذا المجال حتى يمكن بها توجيه السياسات التسويقية . ومن الدراسات التي أجريت في هذا المجال ، دراسة عن أهمية النساء والرجال والأطفال في شراء أو التأثير على شراء مستلزمات الأسرة في أمريكا نوضحها في الجدول شكل ( ٣ ) .

ويلاحظ أن الأرقام في هذا الجدول عبارة عن متوسطات للمشتريات . ولا شك أن هناك اختلاف كبير بين تصرفات أسرة وأخرى ، وذلك حسب

### شكل ( ٣ )

#### الشراء الحقيقي والتأثير على شراء ١٩ سلعة بواسطة النساء والرجال والأطفال

السلعة	نسبة المشتريات التي تمت بواسطة			نسبة المشتريات التي تأثرت بواسطة		
	الرجال	النساء	نساء ورجال معاً	الأطفال	النساء	الرجال والأطفال
بدل ومعاطف للرجال	٤	٧٤	٢١	١	٢٧	٧٠
لوازم الرجال	٢٧	٦٣	٨	٢	٢٩	٦٨
ملابس للسيدات	٨٨	٥	٦	١	٨١	١٦
ملابس للأطفال	٥٧	١٧	١٤	١٢	٥٧	٢١
ملابس للبنات	٧٨	٥	٦	١١	٦٢	١٢
أدوات رينة للرجال	٢٣	٧٢	٣	٢	١٧	١٨
أدوات زينة للنساء	٨٨	٨	١	٣	٩٠	٧
أدوية وعقاقير	٥٥	٣٥	٨	٢	٦٦	٤١
أثاث	٣٢	١٢	٥٦	—	٦٢	٣٤
أقشة وستائر	٨٩	٢	٩	—	٨٣	١٣
أبسطة وسجاجيد	٦١	٧	٣٢	—	٧٢	٢٥
أدوات كهربائية	٤١	٣٧	٢١	١	٥٢	٤٥
أدوات مطبخ	٨١	١٠	٦	١	٨٥	١٣
حدايد وبويات ألح	٢٥	٦٥	٧	٣	٣٠	٦٥
سيارات	٦	٦٨	٢٤	٢	٢٥	٦٨
بزين وزيت	١١	٧٩	٤	٦	١١	٨٤
وقود	١٨	٧٤	٧	١	٣٦	٧٢
مجوهرات	٥٨	٢٥	٣	٤	٦٩	٢٦
بقالة	٦٧	٢٠	٨	٥	٦٦	٢٦

المصدر : كتاب Converse & Huegy السابق ذكره .



دخل الأسرة ومكانتها بالإضافة إلى عوامل أخرى . وبالرغم من هذه الدراسة بالنسبة للسوق الأمريكية إلا أنها يمكن أن تعطينا شيئاً من الإرشاد . كما أنها تفيد في المقارنة ، ويتضح من هذا الجدول أن النساء تلعب دوراً هاماً في شراء ملابسهن وملابس أولادهن وبناتهن والأقمشة والستائر والأبسطة وأدوات المطبخ والمجوهرات والبقالة . أما الرجال فيلعبون دوراً هاماً في شراء ملابسهم ولوازمهم من أدوات الزينة والحديد والبويات والسيارات والبزير والزيوت والوقود . أما شراء الأثاث فإن الطرفين ( رجال ونساء ) يلعبون دوراً هاماً فيه .

وقد أجريت دراسة ميدانية عن سيكولوجية المستهلك المصري على عينة من أسر محافظة القاهرة تقدر بعدد ٥٧٠ أسرة موزعة على أقسام محافظة القاهرة ، وتناولت الدراسة في بعض أجزائها دور المرأة في عملية اتخاذ قرار الشراء والقيام به . وكان من نتائج الدراسة مجموعة المؤشرات الهامة التالية :

١- بالنسبة لاتخاذ قرار الشراء ، تبين أن الزوجات يلعبن دوراً هاماً في تقرير شراء مجموعات السلع حيث تقرر ٧٨ ٪ منهن ( ٣٥٠ من ٤٥٠ أسرة ) شراء المواد الغذائية ، ٧ ٪ من الزوجات يقررن شراء الملابس الجاهزة الخاصة بهن ( ٣٣٦ من ٤٥٠ أسرة ) ، ٦١ ٪ يقررن شراء الأقمشة ( ٢٧٥ من ٤٥٠ أسرة ) ، ٧٩ ٪ يقررن شراء الأحذية ( ٣٥٢ من ٤٥٠ أسرة ) أما الأزواج فيلعبون دوراً أقل أهمية في تقرير شراء ملابسهم ولوازمهم إذ أن ٣٨ ٪ يقررن شراء الملابس الجاهزة ( ١٧٣ من ٤٥٠ أسرة ) ٤٥ ٪ يقررون شراء الأحذية ( ٤٠٤ من ٤٥٠ أسرة ) ويرجع ذلك إلى أهمية دور المرأة في مشاركة الأزواج في تقرير شراء الكثير من مستلزمات الرجال . والعكس صحيح في حالة تقرير الرجل لشراء ملابس الزوجة إذ يقرر ٨ ٪ من الأزواج ( ٣٧ من ٤٥٠ أسرة ) شراء الملابس الجاهزة لزوجاتهم ،

---

(١) حسين رمزي كاظم ، سيكولوجية المستهلك المصري وتصرفاته الشرائية وأثر ذلك على السياسات التسويقية ، بحث الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، إشراف المؤلف ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ص ١٨٣ - ١٩٠ .

١٢ ٪ في الأقمشة الخاصة بالسيدات (٥٣ من ٤٥٠ أسرة) ، ١١ ٪ في الأحذية (٥١ من ٤٥٠ أسرة) أما بالنسبة للقيام بعملية الشراء فقد تبين أن الزوجات تلعب دوراً هاماً في القيام بالشراء بالنسبة لكل مجموعات السلع فيما عدا الأثاث والأجهزة المنزلية إذ تقوم ٥٥ ٪ من الزوجات بشراء المواد الغذائية (٢٤٩ من ٤٥٠ أسرة) ، تقوم ٧٨ ٪ منهن بشراء الملابس الجاهزة الخاصة بهن (٣٥٠ من ٤٥٠ أسرة) بينما لا تقوم الزوجات بشراء الأثاث المنزلية إلا بنسبة ١٣ ٪ فقط (٥٧ من ٤٥٠ أسرة) ، ١٤ ٪ بالنسبة للأجهزة المنزلية (٦١ من ٤٥٠ أسرة) .

٢- كلما ارتفع ثمن السلعة واشترت على فترات أطول كلما كان قرار الشراء مشتركاً بين الزوج والزوجة ، فبالنسبة للمواد الغذائية وجد أن اشترك الزوجين يتم بنسبة ١٤ ٪ من عينة الأسر (٦٢ من ٤٥٠ أسرة) وتقترب هذه النسبة بالنسبة للملابس الجاهزة والأقمشة ، وتصل إلى ٤٥ ٪ في الأثاث المنزلية (٢٠٠ من ٤٥٠ أسرة) ، ٤٨ ٪ في الأجهزة المنزلية (٢١٧ من ٤٥٠ أسرة) . كما أوضحت نتائج الدراسة أيضاً إرتفاع نسبة إشترك الزوجين في القيام معاً بشراء الأثاث الأجهزة المنزلية حيث تصل نسبة إشتراكهما إلى ٦٧ ٪ بالنسبة للأثاث (٣٠٢ من ٤٥٠) ، ٦٤ ٪ بالنسبة للأجهزة المنزلية (٢٩١ من ٤٥٠ أسرة) وهذه النتيجة تبرز أهمية إشترك كلا الزوجين في القيام بعملية الشراء بالنسبة لهاتين المجموعتين من السلع الاستهلاكية ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن تلك السلع تتميز بأنها سلع معمرة مرتفعة الثمن وغالباً ماتشترى بالتقسيط ، وبذلك فهي تمثل عبئاً مالياً على الأسرة جميعها ولذا فهي تحتاج إلى تفكير وتدبر قبل القيام بعملية الشراء ، وهذا يتطلب إشترك الزوجين معاً في مسئولية الشراء .

٣- تلعب الزوجة دوراً هاماً في شراء السلع الخاصة بأطفالها ، حيث تقوم ٧٥ ٪ من الزوجات (٣٣٧ من ٤٥٠ أسرة) بشراء الأحذية الخاصة بأطفالهن وتصل النسبة إلى ٧٧ ٪ (٣٤٦ من ٤٥٠ أسرة) فيما يتعلق بالأقمشة الخاصة بالأطفال ، وترتفع النسبة إلى ٨٢ ٪ من الزوجات (٣٧٠ من ٤٥٠ أسرة) .

من ٤٥٠ أسرة ) بالنسبة لشراء الملابس الجاهزة للأطفال . وقد يرجع إرتفاع نسبة شراء الزوجات للملابس ولوازم الأطفال إلى أن الزوجة هي الأقدر على شراء تلك الملابس لا سيما وأنها تشتري من محلات خاصة

بهم .

٤- إنخفاض نسبة قيام الزوجات بشراء السلع الخاصة بالأزواج حيث تصل نسبة قيام الزوجات بالشراء إلى ٢١ ٪ ( ٩٢ من ٤٥٠ أسرة ) فيما يتعلق بشراء الملابس الجاهزة للرجال ، وتصل إلى ٣٠ ٪ ( ١٣٤ من ٤٥٠ أسرة ) بالنسبة للأقمشة وتنخفض إلى ٩ ٪ فقط ( ٤٩ من ٤٥٠ أسرة ) بالنسبة للأحذية . وإذا كانت الزوجة قد تشتري بعض ملابس زوجها فان ذلك قد يرجع إلى أنها تقوم بشرائها له في مناسبات معينة ، وخلاف ذلك فان الأزواج يفضلون القيام بشراء ملابسهم ولوازمهم بأنفسهم .

ويوضح الجدول التالى رقم (٤) من الذى يقرر الشراء ومن الذى يقوم به بالنسبة لمجموعة من السلع الاستهلاكية .

أما عن العلاقة بين مستويات الدخل ومن الذى يتخذ قرار الشراء فيوضح الجدول التالى رقم (٥) النتائج التالية :

١- تلعب الزوجة الدور الأساسى والأكبر بالنسبة لتقرير شراء المواد الغذائية ، ويلاحظ أن التفاوت بسيط بين المستويات الثلاثة للدخل إذ تصل إلى ٨١ ٪ فى مستوى دخل أقل من ٦٥ جنيه وتقل إلى ٧٧ ٪ عند مستوى دخل من ٦٥ - ١٠٠ جنيه وتصل إلى ٧٦ ٪ عند المستوى الثالث ( ١٠١ - ١٠٠ جنيه فأكثر ) ، أما الزوج فان نسبة إتخاذه لقرار الشراء تصل إلى ١٥ ٪ فى مستوى الدخل الثانى بينما لا يعطى أى قرار تقريباً فى مستوى الدخل الأول ، وقد يرجع ذلك إلى ترك كل أمور المنزل فى هذه الفئة إلى الزوجة حيث يكون وقت الفراغ لدى الرجل بسيطاً جداً ، أما الزوجة فهى غالباً ما تكون عاملة .

٢- يقوم الزوجان معاً باتخاذ قرار شراء الملابس الجاهزة بنسبة تزيد عن النصف بالنسبة لفئة الدخل الأولى وتأتى الزوجة فى المرتبة الثانية بينما

جدول رقم (٤)

من الذي يقرر الشراء ومن الذي يقوم به بين أفراد الأسرة

من السلي يقوم بالشراء										من السلي يقرر الشراء										بيان	
مجموع		الزوج والزوجة معا		الزوجة		الزوج		مجموع		الزوج والزوجة معا		الزوجة		الزوج		الجهة-مصادر					
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد						
%١٠٠	٤٥٠	-	-	٥٥	٢٤٩	٤٥	٢٠١	%١٠٠	٤٥٠	١٤	٦٢	٧٨	٢٥٠	٨	٢٨	١ - السوداء الغذائية					
%١٠٠	٤٥٠	١٨	٨٠	٧٨	٣٥٠	٤	٢٠	%١٠٠	٤٥٠	١٧	٧٧	٧٥	٣٣٦	٨	٢٧	٢ - الملابس الغذائية					
%١٠٠	٤٥٠	٢٦	١١٨	٢١	٩٢	٥٣	٢٤٠	%١٠٠	٤٥٠	٣٩	١٣٠	٣٣	١٤٧	٣٨	١٧٣	( سبيلات ) ( رجال )					
%١٠٠	٤٥٠	٨	٣٥	١٢	٢٧-	١٠	٤٥	%١٠٠	٤٥٠	٢٥	١١٢	٦٢	٢٧٧	١١	٥٠	( أطفال )					
٣ - الأقمشة																					
%١٠٠	٤٥٠	٢٩	١٣٣	٦١	٢٧٢	١٠	٤٤	%١٠٠	٤٥٠	٢٧	١٢٢	٦١	٢٧٥	١٢	٥٣	( سبيلات )					
%١٠٠	٤٥٠	٢١	١٢٩	٤٠	١٣٤	٣٩	١٧٧	%١٠٠	٤٥٠	١٠	٤٧	٧٨	٣٥٣	١١	٥١	( رجال )					
%١٠٠	٤٥٠	١٥	٦٨	٧٧	٣٤٦	٨	٣٦	%١٠٠	٤٥٠	١١	٥١	٦٤	٢٩٠	٢٤	١٠٩	( أطفال )					
٤ - الأسمدة																					
%١٠٠	٤٥٠	٣١	١٣٨	٦١	٢٧٤	٨	٣٨	%١٠٠	٤٥٠	١٠	٤٧	٧٩	٣٥٣	١١	٥١	( سبيلات )					
%١٠٠	٤٥٠	٢٥	١٢٣	٩	٣٩	٦٦	٢٩٩	%١٠٠	٤٥٠	١٦	٧٢	٣٩	١٧٤	٤٥	٢٠٤	( رجال )					
%١٠٠	٤٥٠	١٥	٦٨	٧٥	٣٣٧	١٠	٤٥	%١٠٠	٤٥٠	١٦	٧١	٣٦	١٦٠	٤٧	٢٠٩	( أطفال )					
%١٠٠	٤٥٠	٦٧	٣٠٣	١٣	٥٧	٢٠	٩١	%١٠٠	٤٥٠	٤٥	٢٠٠	٣٥	١٥٨	٢٠	٩٢	٥ - الأثاث المنزلي					
%١٠٠	٤٥٠	٦٤	٢٩١	١٤	٦١	٢٣	٩٨	%١٠٠	٤٥٠	٤٨	٢١٧	٣٤	١٥٣	١٨	٨١	٦ - الأجهزة المنزلية					

يحتل الزوج المرتبة الثالثة وإن كان دوره يتساوى مع دور الزوجة عند اتخاذ قرار شراء الملابس الجاهزة الرجالي ، ويلاحظ أن الزوج يبدي رأيه بنسبة ١٦ ٪ بالنسبة لشراء ملابس السيدات ، وذلك يرجع إلى ناحية إجتماعية خاصة بضرورة موافقة الزوج على ملابس الزوجة في هذه الفئة - أكثر من أنها ناحية خاصة بالدخل . ويلاحظ ازدياد دور الزوجة مع إرتفاع مستوى الدخل مع إنخفاض إشتراكها معاً في اتخاذ قرار الشراء . كما يلاحظ أيضاً زيادة دور الزوجة في اتخاذ قرار شراء ملابس الرجال بنسبة تصل إلى ٤٢ ٪ بالنسبة لفئة الدخل الثالثة . ويرجع ذلك إلى متابعة الزوجة في هذه الفئة للمودة واهتمامها بملابس زوجها كعامل أساسي مميز لشخصيته .

٣- بالنسبة لاتخاذ قرار شراء الأقمشة يصل الزوجان معاً إلى قرار الشراء بنسبة ٥٣ ٪ في مستوى الدخل الأول بينما يزداد دور الزوجة مع زيادة مستوى الدخل ويقل دور الزوج تدريجياً .

٤- تلعب الزوجة الدور الأول في قرار الشراء للأحذية مع زيادة الدخل وإن كان يلاحظ أن دورها في مستوى الدخل الثاني أعلى منه في مستوى الدخل الثالث مع زيادة دور الزوجين في قرار الشراء في مستوى الدخل الثالث عنه بالنسبة لمستوى الدخل الثاني . ويتأثر ذلك بالنظر إلى الأحذية كمظهر إجتماعي لا بد من مشاركة الزوجة في الرأي عند اتخاذ قرار الشراء .

٥- يصل الزوجان معاً إلى قرار الشراء بالنسبة للأثاثات المنزلية والأجهزة المنزلية بنسبة عالية في مستوى الدخل الثاني وإن كان دورها أكبر في المستوى الأول إلا أنه يقل في المستوى الثالث بينما يزداد دور الزوجة . وقرار الشراء هنا يتأثر بدراية المرأة بالأثاثات والأجهزة المنزلية بدرجة أكبر في مستوى الدخل الثالث .

مجلد و رقم (۵)

375

三

وقد خلصت الدراسة إلى بيان العلاقات التالية :

١ - تزايد دور المرأة بالنسبة لقرار الشراء في مستويات الدخل الأقل وبالذات في المواد الغذائية .

٢ - تزايد دور المرأة مع زيادة الدخل بالنسبة للملابس الجاهزة والأقمشة والأحذية .

٣ - تزايد دور الزوجين في الوصول لقرار الشراء بالنسبة للأثاثات المنزلية والأجهزة المنزلية .

٤ - أن عامل الدخل ليس هو العامل الرئيسي المحدد لقرار الشراء وإنما يتأثر القرار أيضاً بعوامل أخرى كثيرة منها وقت الفراغ الذى يتوافر لدى المرأة وثقافتها ومدى متابعتها للمودة ومدى إهتمامها بملابس وأحذية زوجها كمنظهر إجتماعى ينبغى الإهتمام به .

وبالنظر إلى الجدول التالى رقم (٦) الموضح للعلاقة بين مستويات الدخل ومن الذى يقوم بالشراء أوضحت نتائج الدراسة مايلى :

١ - تقوم الزوجة بالدور الأساسى فى شراء المواد الغذائية فى فئة الدخل الأولى ويقل دورها مع زيادة الدخل بينما يزداد دور الزوج .

٢ - تقوم الزوجة بالدور الأساسى فى شراء ملابسها الجاهزة وملابس أطفالها ويزيد دورها مع زيادة الدخل حيث يتاح لديها فرصة أكبر فى تقرير الشراء ومن ثم القيام بالشراء بما لديها من معلومات واهتمامات بالمودة وقدرة على القيام بعملية التسويق والتنقل بين المتاجر المختلفة ، وإن كان يلاحظ أن دورها فى شراء الملابس الجاهزة لزوجها مازال محدوداً رغم كبر دورها فى تقرير شراء الملابس الجاهزة لزوجها . وقد يرجع ذلك إلى أنه لازالت الملابس الجاهزة فى مصر تتطلب وجود الزوج عند القيام بعملية الشراء ، بمعنى أن الزوجة تقرر بنسبة أكبر بينما يقوم الزوج بالشراء بمفرده أو بمرافقة زوجته وذلك حتى يمكن اختيار المقاس المناسب ، ويلاحظ إنخفاض قيام



جدول رقم (٦)  
الزراعة لابن هسريات الدخول ومن الذي يقوم بالשרاء

مستويات الدخل		أقل من ١٥ ج										من ١٥ - ١٠٠ ج										من ١٠٠ - ١٠٠٠ ج										أكثر من ١٠٠٠ ج																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		الزوجة					مجموع					الزوجة					مجموع					الزوجة					مجموع					الزوجة					مجموع																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
المجموعات		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
١ - الزاد الغذائية		٢٦	١٨	١١٥	٨٣	-	-	-	١٤١	١٠٠	٨٧	٥٦	٨٥	٤٩	-	-	-	١٧٢	١٠٠	٨٨	٦٤	٢٥	١١	٩٤	١٨	١٣٧	١٠٠	٩٥	٤	٣	١٣٠	٩٥	٤	٣	١٣٧	١٠٠																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
٢ - الملابس الباهرة		٩	٦	٤٤	١٣	١٢	٥٩	٤٩	٣٥	١٤١	١٠٠	٨	٥	١٣٧	١٠	٢٧	١٥	١٧٢	١٠٠	٣١	٢١	٤٣	١١٧	٨٥	٧	١٣٧	١٠٠	٢١	٢٠	١٥	١٣٧	١٠٠	٢١	٢٠	١٥	١٣٧	١٠٠																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
٣ - الأثاث		٩	٦	٤٤	١٣	١٢	٥٩	٤٩	٣٥	١٤١	١٠٠	٨	٥	١٣٧	١٠	٢٧	١٥	١٧٢	١٠٠	٣١	٢١	٤٣	١١٧	٨٥	٧	١٣٧	١٠٠	٢١	٢٠	١٥	١٣٧	١٠٠	٢١	٢٠	١٥	١٣٧	١٠٠																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
٤ - الأثاث		١١	٨	٦٧	٤٨	٢٧	٤٨	٢٧	٤٨	١٤١	١٠٠	١٣	١٣	١٠٢	١٠٢	٤٧	٢٧	١٧٢	١٠٠	٤٣	٣٤	١٠٤	٣٤	٣٤	٣٤	١٧٢	١٠٠	٤٣	٣٤	١٠٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤</

الزوجين معاً بالشراء مع إرتفاع مستوى الدخل . أما بالنسبة للملابس الأطفال الجاهزة فإن الزوجة هى التى تقوم بالشراء تقريباً .

٣ — يزداد دور الزوجة فى القيام بشراء الأقمشة الخاصة بها وبأطفالها كلما زاد الدخل ، كما ينخفض دور الزوج فى القيام بشراء الأقمشة الخاصة به مع زيادة الدخل وهذا يرجع إلى إمكانية شراء الزوجة للأقمشة — على العكس من الملابس الجاهزة — الخاصة بزوجها .

٤ — يقوم الزوجان معاً بشراء الأحذية الخاصة بهما بنسبة النصف فى المستوى الأول للدخل بينما ينخفض دورهما معاً فى الشراء عند مستوى الدخل الثالث . ويكاد يتعدم دور الزوجة فى القيام بشراء الأحذية الرجالي فى مستوى الدخل الأول حيث يقوم الرجل بذلك وإن كان دورهما معاً يزداد زيادة طفيفة مع زيادة الدخل . وهذا يرجع إلى ضرورة وجود الرجل عند القيام بشراء الأحذية الرجالي .

٥ — يشترك الزوجان معاً فى القيام بشراء الأثاثات المنزلية والأجهزة المنزلية وذلك فى جميع فئات الدخل وخاصة فئة الدخل الثانية . ويرجع أهمية إشترك كلا الزوجين فى القيام بعملية الشراء بالنسبة لهاتين المجموعتين من السلع الاستهلاكية إلى أن تلك السلع تتميز بأنها سلع معمرة مرتفعة الثمن وشراؤها يحتاج إلى تفكير وتدبر قبل عملية الشراء ، وهذا يتطلب إشترك الزوجين معاً فى عملية الشراء .

وهناك نواحى أخرى من الدراسات والإحصاءات التى تهتم تخطيط السياسات التسويقية من حيث توزيع السكان ، مثل التوزيع حسب الديانات فهذا قد يهم فى معرفة المستهلكين المرتقبين لبعض السلع ذات الصفة الدينية مثل المصاحف للمسلمين ، وعلامة الصليب للمسيحيين وكذلك حسب الحالة العلمية ، وحسب المهن المختلفة . فهذا له تأثير على نوع وكيفية الترويج والإعلان وإثارة الرغبات وكذلك من حيث تسويق السلع التى تهتم المهن المختلفة ، مثل الأطباء والمهندسين والمحامين والطلبة ...

## حركة السكان بين مناطق السوق :

إن حركة السكان ( المستهلكين ) بين مناطق السوق المختلفة وتركزهم في مناطق معينة داخل الجمهورية أو داخل المدن وكذلك إنتقالهم أو هجرتهم من منطقة لأخرى تهم المنشآت التسويقية إلى حد كبير ، حيث أن ذلك يؤثر على اختيار موقع المحلات وطريقة التوزيع ، وتشكيل السلع ، وخدمات المستهلك ، كما توجه طرق ووسائل الترويج والإعلان ، هذا فضلاً عن أهميتها في توجيه وتوزيع مندوبي البيع .

وبالرغم من قلة الدراسات في هذا المجال بالنسبة للسوق المصرية ، فإن هناك مظاهر معينة يمكن لمسها بوجه عام وأهم هذه المظاهر تركز السكان في المحافظات وخاصة المدن الكبرى مثل القاهرة والاسكندرية ، ولاشك أن تركز السكان في مدينة مثل القاهرة قد أوجد مشاكل كثيرة وجديرة في تسويق السلع ، فضلاً عن المشاكل الخاصة بتوفير خدمات المواصلات والنقل والتعليم والإسكان والخدمات الصحية والاجتماعية الخ ...

فتلاً بعد أن كانت هناك سوق رئيسية لتسويق سلع التسويق Shopping Goods في وسط القاهرة حول شوارع سليمان باشا ٢٦ يوليو وقصر النيل ، فإن صعوبة المواصلات قد أدت إلى صعوبة الوصول إلى هذا الوسط التجاري . ومن هنا نشأت الحاجة إلى التفكير في إنشاء أسواق جديدة وأحياناً تجارية جديدة في أحياء القاهرة ، مثل حلوان والجيزة والزمالك وشبرا ، ومصر الجديدة . الخ ... ولقد ساعد على ذلك نزوح السكان إلى هذه المناطق حلاً لمشكلة المواصلات والإسكان . ويوجد تفكير في لامركزية سوق الفاكهة والخضروات في روض الفرج .

ولاشك أن هناك تركيزاً ملموساً للسكان في المدن الكبيرة مثل القاهرة والاسكندرية والجيزة ، غير أن نظام الحكم المحلي الجديد ، وزيادة العناية المحلية بالمحافظات والبلاد الواقعة فيها ، والاتجاه نحو التشتت في المصانع وتوزيعها على المناطق المختلفة في أنحاء الجمهورية ، وكذلك العناية برفع

مستوى الريف والأقاليم ، كل هذا سوف يقلل من حركة الهجرة والتركيز في المدن وخاصة الكبيرة .

وعلى العموم فإن المهتمين بالتسويق ، لابد أن يتابعوا في دراساتهم ، وأبحاثهم هذه الاتجاهات والتغيرات في مواطن السكان والمستهلكين ، حيث توجد وحدات التوزيع .

### الأسرة كوحدة استهلاكية :

إن أهمية الأسرة كوحدة استهلاكية لا تقل عن أهمية الفرد في الاستهلاك فهناك كثير من السلع تشتري بواسطة الأسرة ، ومن المهم للمنشأة التسويقية أن تتعرف على عدد الأسر والعائلات في الجمهورية لتقدير حجم الطلب على هذا النوع من السلع فمثلاً نجد أن كثيراً من السلع الاستهلاكية المعمرة Durable Goods ، مثل الأثاث ، ولوازم المطبخ الكهربائية من ثلاجات وأفران وغسالات ، وكذلك السيارات وأجهزة الراديو والتليفزيون الخ ... تشتري بواسطة الأسرة كوحدة استهلاكية ، وخاصة أن الأسرة كوحدة تستفيد بهذه السلع . كما أن هذه السلع غالباً ما تكون غالية الثمن وتحتل جانباً كبيراً من ميزانية الأسرة . هذا فضلاً عن أنها غالباً ما تشتري بالتقسيط وتمثل عبئاً مستمراً على الأسرة وميزانيتها . ويلاحظ أيضاً أن شراء هذه السلع لا يتكرر كثيراً ، وأن الأسرة ترتبط بالسلعة لمدة طويلة . ومن هنا كان لابد من دراسة موضوع الشراء بأهمية ودقة ، ليس بواسطة الزوج فحسب ، إنما أيضاً بواسطة الزوجة ، وربما أيضاً الأولاد وخاصة إذا كانوا كباراً .

ولقد أشرنا سابقاً إلى الموضوع الخاص بمن يؤثر في شراء مستلزمات الأسرة . أما هنا فنضيف إلى ذلك أن عدد الأسر وتوزيعهم على مناطق السوق مهم أيضاً لتقدير الطلب المرتقب . وليس العدد هو المهم فحسب ، وإنما حجم الأسرة أيضاً له أهمية في التسويق ، لأن ذلك يؤثر في كمية المبيعات فالأسرة الكبيرة الحجم تحتاج إلى منزل أو شقة كبيرة وأثاث كثير وسيارة من حجم كبير وهكذا ...

## حاجات المستهلكين :

أن السلع والخدمات لا يمكن تسويقها - بيعها - إلا إذا كانت هناك حاجة حقيقية لها عند الأفراد . فبصرف النظر عن عدد السكان أو المشترين المرتقبين ، وبصرف النظر عن قدرتهم الشرائية ، فلا يمكن للمنشأة التسويقية بيع منتجاتها إلا إذا كان الناس في حاجة إليها ، وكثيراً ما قيل أنه لا يمكن بيع مراوح كهربائية للأسكيمو ، أو بيع مدافئ أو معاطف من الفرو لسكان منطقة خط الاستواء . ومهما كانت حملة الإعلان أو الترويج فلا يمكن للمنشأة التسويقية بيع الفساتين والملابس المتقادمة Obsolete التي لا تنمشى مع المودة إلى السيدات . ومن ناحية أخرى ، وفي حالة سوق البائعين Seller's market ، يتهاقت الناس على السلعة دون أن يجدوا كل حاجتهم . ما لندرتها الطبيعية ( في حالة المنتجات الزراعية ) أو لعدم قدرة الإنتاج على مواجعة الزيادة الكبيرة في الطلب ( في حالة السلع الصناعية ) .

ولذلك فإن المهتمين بالتسويق لا يدرسون المستهلك كفرد ذا قدرة شرائية فحسب ، وإنما يدرسونه أيضاً كفرد ذو حاجات يتولد عنها رغبات للشراء . فهذه الدراسة توجه المنشأة التسويقية لإثارة هذه الرغبات ، وبالتالي تظهر فاعلية الطلب ويتحقق البيع من وجهة نظر المنشأة والإشباع من وجهة نظر المستهلك . ولاشك أن المنتجين والمسوقين المختلفين في السوق يتنافسون مع بعضهم على دراسة حاجات المشترين ، وإشباع رغباتهم المتنوعة .

والآن يمكن أن نتساءل « لماذا يرغب الناس في الأشياء والسلع المختلفة ؟ لاشك أن الناس يرغبون في سلعة معينة لسد حاجة لديهم . وإذا دققنا في الأمر وجدنا أن الحاجات بصفة عامة تنقسم إلى نوعين : حاجات طبيعية ، وحاجات إجتماعية . طبيعية تتعلق بتكوينه العضوى وصحته وجسمه وعقاه ، وإجتماعية تفرضها ظروف المجتمع الذى يعيش فيه وما به من عادات وتقاليد وروابط الخ ... فهناك الشهوة والرغبة الطبيعية والجسدية للطعام والوقاية

من البرد والحرارة والمطر والأمراض . وهذه حاجات طبيعية ، وهناك التقليد . فالناس يرغبون دائماً فيما لدى الغير . فحتى الطفل الصغير مهما كان في يده فهو يرغب فيما في أيدي الأطفال الآخرين مهما كان ما معه أحسن وأفضل مما لديهم . وهذه حقيقة بالنسبة للناس جميعاً ، وتنطبق على الملابس والمنازل والأثاث والسيارات وهكذا بالنسبة لجميع مستلزمات الإنسان ، ولاشك أن المودة مظهر ملموس من مظاهر تقليد الناس لبعضهم ، وهناك رغبة التقدم والبروز على الآخرين . فنحن نرغب في منازل أكبر وأحسن ، وملابس أفضل وسيارات أسرع ، وهكذا ... فهناك تسابق مستمر بين الناس على المقدمة والصف الأول والتفوق على الغير . وهذه كلها حاجات إجتماعية . ولذلك فإن اجتذاب المستهلك بأن يتفوق على الغير كفيل بأن يدفعه إلى الشراء ، وبالتالي يرفع رقم مبيعات المنشأة ، ولو دققنا في الأمر لوجدنا أن الرغبة في التقدم العلمي والفني ، هي أساس المدنية . وعموماً فإنه إذا أطلق العنان لهذه الرغبة لدى الناس دون أى تقييد لزادت البغضاء والكراهية والحسد وظهرت الحروب .

#### دوافع الشراء Buying Motives :

لقد حاول كثير من الكتاب في فن البيع Salesmanship تحديد هذه الدوافع الشرائية ، إلا أنهم لم يتفوقوا على قائمة محدودة . وعموماً فإن الاختلاف بينهم ليس جوهرياً . وفيما يلي نذكر دوافع الشراء التي اعتبرها أحد الكتاب شائعة وهامة (١) :

- ١ - اللذة الجسدية أو الراحة .
- ٢ - حب الجمال ( في الشكل ، في اللون ، في الصوت الخ ... )
- ٣ - اللعب والتنزه .

(١) راجع في ذلك :

F. Russell, A. & Beach, F. II., Textbook of Salesmanship.  
Mc Graw. Hill Book Company. Inc., New York, 1955, pp. 158-164.

- ٤ - الشعور بالأهمية والفخر .
- ٥ - التقليد .
- ٦ - كسب المال أو التملك .
- ٧ - الحب واجتذاب الجنس الآخر .
- ٨ - الصحة واللياقة البدنية .
- ٩ - حب الاستطلاع أو الرغبة في التجربة .
- ١٠ - الاختراع وخلق أشياء جديدة .
- ١١ - الرغبة في العدل ، والشعور بالمسئولية ، وحب الآخرين .
- ١٢ - الخوف أو الحذر .

ويلاحظ أن أهمية هذه الدوافع تختلف من سلعة لأخرى ، وكذلك من شخص لآخر ، وربما من وقت لآخر بالنسبة لنفس الشخص . وعموماً فإذا أردنا أن نبوب هذه الدوافع فيمكن أن ننظر إليها من حيث خطوات ومراحل تصرف المستهلك فنقسمها إلى دوافع شراء أولية Primary ودوافع شراء انتقائية Selective ودوافع تعامل Patronage Motives وفيما يلي نورد شرح هذه الدوافع :

أولاً - الدوافع الأولية : حيث أن رغبات الفرد وحاجته لا نهائية ، فإن أول خطوة من تصرفاته هي أن يحدد أنواع السلع والخدمات التي يعطيها أفضلية وأسبقية في الشراء لإشباع حاجاته الحالية التي لا تحتل الانتظار أو التأجيل ، وذلك في حدود ميزانيته أو كمية دخله المتاحة للتصرف Disposable Income أي أن المستهلك يكون له سلم تفضيل Scale of Preference ترتب عليه السلع والخدمات المختلفة حسب شعوره بأفضليتها وأسبقيتها في إشباع رغباته عن غيرها في حدود ما لديه من قوة شرائية . ومن هنا كان لا بد للفرد أن يقرر - بنفسه أو مع عائلته - هل يشتري حالياً حلة ( بدلة ) أو رداء ( فستاناً ) لزوجته أو دراجة لطفله . . ؟ وطبعاً هناك بعضاً من السلع يشعر الفرد أنه من الضروري شراؤها ، مثل ما يلزمه وما يلزم منزله من

مواد غذائية . فلا بد للبقال من نصيب في ميزانية الشهر ، ولا بد للجزار من نصيب ، وهكذا . . . والجزء الباقي تتنازع عليه السلع الأخرى والخدمات حسب شعور وقرار المستهلك بأسبقيتها في التفضيل . وليس معنى ذلك طبعاً أن بعضاً مما كان يجب أن يذهب للبقال أو الجزار ربما ينفق على دراجة الطفل أو رداء الزوجة أو هدية من الزوج لزوجته في عيد زواجهما . أى أنه لما أن يوجب الدفع للبقال أو للجزار - هذا الشهر - إذا قبل ذلك ، أو تربط العائلة الحرام على بطونها - إلى حد ما - في نظير الاقتصاد في مخصص المواد الغذائية وإنفاقه في ناحية أخرى . ونخرج من هذا أن ضرورة الشيء أو كمالته مسألة شعورية من ناحية المستهلك ، كفرد أو عائلة ، أى ربما تقرر العائلة أن رداء الزوجة أكثر ضرورة من الإنفاق على ألوان الطعام المختلفة . ولكن ليس معنى ذلك أن نتطرف في الفهم ونعتقد أن العائلة سوف تتصور جوعاً حتى يمكنها شراء هذا الرداء ، ولكن ذلك يتم في حدود معينة تصل إلى التوفير الشديد في الإنفاق على الطعام عن طريق تغيير ألوانه والاكتفاء بالرخيص منها ( عدس مثلاً بدلاً من لحوم وطيور ) حتى يمكن شراء الرداء .

وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى في تصرف المستهلك أن يحدد السلع والخدمات التي يشتريها والقدر من ميزانيته أو دخله الذي يلزم كل منها ( طعام - ملابس - دراجة - ثلاجة . . . الخ ) .

ولا شك أن المرحلة الأولى في تصرف المستهلك والتي يتم فيها تفضيل أنواع السلع المختلفة على بعضها تتم بناء على دوافع معينة ، هي التي نسميها الدوافع الأولية فقد يدفع الفرد إلى تفضيل سلعة على أخرى حب الظهور والتفاخر ، وقد يكون التقليد هو الدافع ، وأظن أن ذلك قد ظهر لنا بوضوح في شراء أجهزة التلفزيون حديثاً . فهناك بيوتاً وعائلات شددت الحرام على بطونها ، واقتطعت ثمن التلفزيون من مخصصات ضروريات أخرى ، بل ربما كان فوق طاقة العائلة أن تشتري التلفزيون حسب ميزانيته ودخلها ، ومع ذلك اشترته لأن المعارف والجيران قد سبقوها ، وليست هي بأقل منهم بأي حال . وكيف ينفع منطق الأب أمام عاطفة الزوجة والأولاد الذين



يعتقدون ويرددون دائماً « أن أبانا على كل شيء - فنير » إذن لا بد من أن يتصرف . وهنا يتم الشراء . وبجوار ذلك فقد يكون الدافع الأول هو الحب واجتذاب الجنس الآخر ، وكثيراً ما يفضل الخطيب أن يهدي خطيبته أو الزوج أن يهدي زوجته شيئاً في مناسبة معينة يفضلها عن أية سلعة أخرى هو في حاجة ماسة لها . وهكذا تؤثر الدوافع الأخرى كالراحة والحذر والاقتصاد الخ . . . وعلى ذلك فإن منتج السلعة يهتم اهتماماً رئيسياً أساسياً بترويجها لدى الأفراد ( المستهلكين المرتقبين ) مثيراً فيهم هذه الدوافع الأولية حتى يجذبهم لتفضيلها عن غيرها من السلع والشعور بضرورة استهلاكها حالياً . ولذلك فإن الدور الخاص في إثارة هذه الدوافع الأولية لا بد أن يلعبه المنتج ولا بد أن يتحمل عبأه . والسؤال الآن هل يمكن أن يلقي عبء إثارة الدوافع الأولية على المنشآت التي تقوم بتسويق السلعة ( والمنفصلة أو المستقلة عن المنتج ) ؟ الحقيقة أن المتجر لا ينتظر منه أن يقوم بنشاط معين إلا إذا كان ذلك يعود عليه بالنفع والفائدة . وحيث أن قيام المتجر بتوزيع جزء من إنتاج السلعة ، فإن إثارته للدوافع الأولية لن يجنى منه ثمرة معادلة ولن يستفيد وحده من ذلك ، بل سيستفيد معه زملاؤه بل ومنافسوه من أصحاب المتاجر الأخرى أما المنتج فسوف يستفيد من أية وحدة تباع من السلعة بخلاف أى متجر من المتاجر الموزعة وحتى إذا قام المنتج بتوزيع السلعة بنفسه عن طريق متاجر يمتلكها ( تكامل بين الإنتاج والتوزيع ) فإنه لن يدع كل متجر يقوم بإثارة الدوافع الأولية لدى المستهلكين بشكل منفرد ، وإنما من المصلحة أن تركز هذه العملية في جهة معينة حيث يسند هذا العبء إلى إدارة مركزية ( إدارة الإعلان مثلاً ) لكي تقوم بها . وإذا كان المنتج في الخارج ( خارج البلاد ) وله وكيل في السوق المحلية ( سواء كان وكيلاً وموزعاً وحيداً أو كان يعطى لمتاجر أخرى للتوزيع ) فإن هذا الوكيل هو الذي يتولى عملية إثارة الدوافع الأولية لدى المستهلكين في السوق المحلية باعتباره ممثلاً للمنتج ، وباعتباره أنه سيستفيد من توزيع أية وحدة من وحدات السلعة . وتفسيرنا هذا ينطبق على كل من نشاط القطاع الخاص والقطاع العام . وعموماً فإن الإعلانات المثيرة للدوافع الأولية للشراء فقط تعتبر نادرة جداً في سوقنا المحلية وغالباً ما يكون

الإعلان مثبثاً للدوافع الأولية والانتقائية معاً . ومن أمثلة الإعلانات المثيرة فقط للدوافع الأولية إعلان « الشاي منعش صيفاً وشتاء » فهذا الإعلان لا يدفع إلا إلى استهلاك الشاي وتفضيله عن غيره من المشروبات . ولكنه لا يدفع المستهلك إلى أى صنف ( أو ماركة ) من أصناف الشاي المختلفة مثل ليبتون أو بروك بوند أو الفلاحة أو الجمهورية أو شاي سيلان أو الهند الخ . وهذا يفيد منه جميع موزعي الشاي من الأصناف المختلفة ، ولذلك يقع عبوه على الشركة المستوردة ويلاحظ عموماً أن هناك بعض السلع لا تحتاج إلى إثارة للدوافع الأولية لاستهلاكها وذلك بطبيعتها ، مثل الصابون والسيجار وملح الطعام والغاز والكهرباء .

**ثانياً - الدوافع الانتقائية :** بعد الخطوة الأولية في اختيار السلع التي سيشتريها المستهلك تأتي الخطوة الثانية في تصرفه وهي أن يقرر انتقاء أى ماركة أو صنف من السلعة التي استقر على شرائها . فثلاً أى صنف من الدراجات يشتره ، أو أى ماركة منها ، وأى نوع من الثلاجات يشتره وأى ماركة منها . وفي هذه المرحلة تتنافس أصناف وماركات السلعة الواحدة مع بعضها ، لكي تحوز رضا وقبول المستهلك ، وذلك بدلاً من تنافس أنواع السلع طبعاً بفرض وجود أصناف وماركات مختلفة ومتنوعة للسلعة وهي الحالة الشائعة في السوق ، وإذا لم يكن هناك ذلك فليس هناك محل للانتقاء .

والدوافع الانتقائية للشراء هي ما يدفع المستهلك إلى انتقاء ماركة أو صنف معين من السلعة لما لها من مميزات خاصة ، وإثارتها تهدف إلى ترويج صنف أو ماركة معينة من سلعة معينة . فهناك إعلانات عن ثلاجات فريجور وإيديال ودياب مثلاً ، وهناك راديو صوت العرب وميكرو وفيلبس . وهناك ساعات أوميجا ورولكس وأولما وزينيت ، وهكذا . . فهذه الثلاجة أكبر حجماً وأرخص ثمناً وأحسن شكلاً وأكثر فائدة وموتورها قوى وعلى أحسن طراز الخ . . . وهذا راديو صوته حساس قوى ، به موجات مختلفة ، شكله جميل ، يسهل نقله ، موديل شنطة ، ثمنه معقول ، الخ . . . وهذه ساعة مضبوطة غير قابلة للكسر ، تدور في الماء ، بها نتيجة ، أوتوماتيكية ، شكلها

جميل ، الخ . . . المهم أن الإثارة تدور حول عامل أو آخر من الدوافع الشرائية بشكل تطبيقي على صنف السلعة . وأساساً نجد أن عبء إثارة هذه الدوافع الانتقائية يقع أيضاً على عاتق المنتج الذى يستفيد بتوزيع أية وحدة من وحدات هذا الصنف من السلعة . ونفس تفسيرنا السابق بالنسبة لإثارة الدوافع الأولية ينطبق هنا أيضاً على إثارة الدوافع الانتقائية . فهذه شركة كوكاكولا باعلانها المعروف « اشرب كوكاكولا » هدفها أن يشرب المستهلك الكوكاكولا بدلاً من غيرها من أصناف المياه الغازية ، ولا يهم الشركة من أى ثلاجة أو من أى موزع يشتري المستهلك ، فسوف يصب كل ذلك عندها . وهكذا الأمر بالنسبة للأصناف المتنوعة من السلع المختلفة ، حيث المنافسة بين الأصناف والماركات من كل سلعة ، وكلما وجد المنتج أن صنفاً من أصنافه قد بدأ فى الإخفاق أدخل السوق صنفاً منافساً جديداً بمزايا جديدة لكي يسترد مركزه فى السوق . وربما يكون التغير محدوداً فى نفس الصنف ( أو الماركة ) ولكن بعد إدخال تعديلات معينة عليه .

**ثالثاً - دوافع التعامل :** يشرع المستهلك بعد انتقائه لصنف أو ماركة السلعة فى الشراء الفعلى وتملك السلعة ، أى يتجه للتعامل مع متجر معين للحصول على اختياره من السلعة . وهنا يفاضل بين المنشآت التسويقية والمتاجر المختلفة التى تباع وتوزع السلعة من الصنف والماركة التى قرر شراؤها . ويتم ذلك طبعاً إذا كان هناك تعدد فى هذه المتاجر . أما إذا لم يكن هذا موجوداً ويتم توزيع السلعة بواسطة متجر واحد - وهذا فرض بعيد نسبياً - فلا مجال للمفاضلة .

ودوافع التعامل هى المميزات الخاصة بالمتجر والتى تدفع المستهلك إلى اختياره والتعامل معه عندما يحس بها . وإثارة هذه الدوافع مسئولية المتجر الموزع ، حيث يستفيد هو وحده من كل صفقة يعقدها مع أى مشتري بالنسبة لأية سلعة أو صنف . فالمتجر لديه أنواعاً مختلفة من مجموعة سلع ( مجموعة البقالة ، مجموعة الأدوات الكهربائية ، مجموعة الساعات ، مجموعة الملابس ، مجموعة الأقمشة ، مجموعة المياه الغازية ، مجموعة السجائر ، الخ . . . ) من ( م ٤ - الأصول العلمية للتسويق )

أصناف وماركات مختلفة . فبائع السجائر لا يهتم أى صنف تطلب وإنما يهتم أن تشتري منه . « محل الأدوات الكهربائية » يهتم أن تشتري منه الراديو الذى قررت شراؤه بدرجة أكثر من اهتمامه بأى صنف تطلبه من أصناف الراديو . غير أنه طالما أن الأصناف لدى المتجر عادة محدودة . فانه يروج ما لديه من أصناف للمشتري حتى يعقد معه الصفقة على أى منها . وليس هذا إثارة للدوافع الانتقائية من جانب المتجر بقدر ما هو إثارة للدوافع التعامل . وكثيراً ما تظهر إعلانات المتجر وبها ذكر لأصناف معينة من سلع مختلفة ، بالإضافة إلى المميزات الأخرى من تخفيض فى الثمن ، أو تسهيل فى الدفع ، أو إعطاء هدايا أو خدمات معينة . وهذا طبعاً لإثارة دوافع تعامل لدى المشتري . ولا يجب أن يفهم أن مجرد ذكر أصناف وماركات بعض السلع المختلفة التى لدى المحل هو لغرض إثارة الدوافع الانتقائية ، وإنما الحقيقة هى أن المحل يرغب فى إبراز التشكيلة التى لديه للمشتري ، وفرصة لاختيار والخدمة التى يؤديها لهم ، وبالتالي فهى إثارة للدوافع التعامل . ومن أجل ذلك تظهر إعلانات تذكر فقط اسم شيكوريل أو جروني أو عمر أفندى أو شاهز ، رمز الخدمة والجودة وهدفها دائماً إثارة دوافع التعامل مع هذه تحلات بصرف النظر عما تشتريه منها .

ومن دوافع التعامل الموقع الممتاز ، والخدمة الممتازة ، وارتفاع مستوى البيع لدى رجال البيع ، وحسن العرض والنوافذ (الفتحات) ، والمظهر العام والتنظيم الداخلى للمحل ، وتشكيلة السلع وأنواعها ، وجودتها ، وتخفيضات الثمن والخصم ، والبيع بالتقسيط ، والتسهيلات فى أهميتها بالنسبة للمتجر بحسب مجموعة السلع التى يقوم بتوزيعها . فمثلاً نجد أن الموقع وقرب المحل هام جداً بالنسبة للسلع الاستهلاكية الميسرة ، والتشكيل والتنويع عامل هام جداً بالنسبة لسلع السوق ، كما أن البيع بالتقسيط . والتسهيلات فى الدفع عوامل هامة جداً بالنسبة للسلع الاستهلاكية المعمرة وبالنسبة للسلع الانتاجية . فالمشتري الصناعى لا يهتم البيع بالتقسيط وشروط الدفع والتسليم والصيانة . وعلى ذلك فان المتجر الموزع هو الذى يتخير الدوافع المناسبة ويركز همه فى

إثارتها لدى المشتري حتى يرفع من رقم مبيعاته ، وحتى يحول هؤلاء المشتريين إلى عملاء مستمرين تجذبهم دائماً شهرة المحل .

وقد يفضل المستهلك شراء إحدى السلع الاستهلاكية من المتاجر القريبة من محل إقامته حتى ولو كان هذا المتجر يبيع بسعر أعلى قليلاً من أسعار المتاجر البعيدة وقد يفضل المستهلك شراء السلعة من المتجر الذي يعرضها بسعر أقل ، وقد يفضل شراء السلعة من المتاجر التي تعرض تشكيلات وأصنافاً متعددة من السلعة مثل أجهزة الراديو والتليفزيون والملابس الجاهزة والأقمشة وغيرها . وقد يفضل المستهلك الشراء من المتاجر التي تتمتع بشهرة واسعة في السلع التي تبيعها مثل الملابس الجاهزة والأثاث والأقمشة والسجاجيد والأبسطة . وقد يفضل التعامل مع المتاجر التي تقدم تسهيلات بيعية كالبيع بالتقسيط أو التي تقدم خدمات الصيانة وغيرها . كما أن هناك من المستهلكين من يتأثرون بالجاذبية التسويقية التي تجذبهم من مكان إقامتهم في المدن القريبة والنواحي للتعامل مع متاجر السوق الكبيرة .

والجدول التالي رقم ( ٧ ) يوضح دوافع التعامل مع المتاجر الكبرى المصرية كما أوضحها نتائج الدراسة الميدانية (١) . ويمكن توضيح نتائج الدراسة في النقاط التالية :

١ - يحتل هانو المركز الأول بالنسبة للجودة الأفضل والتشكيلة الأكبر والذوق الأفضل وذلك بالنسبة إلى حوالي ثلث المستهلكين ، بينما يحتل شيكوريل المركز الأول بالنسبة للدوافع الشهرة وذلك في رأى ٤٠٪ من المستهلكين ( ١٨٢ من ٤٥٠ أسرة ) ، أما الخدمة الأحسن ومسايرة المودة فان جاتنيو يأتى في المرتبة الأولى ، ويلاحظ أن ٥٩٪ من الأسر تغطى دافع التعامل لجاتنيو على أساس الخدمة الأحسن ( ٢٦٧ من ٤٥٠ أسرة ) ، أما دافع السعر الأقل فتأتى شركة بيع المصنوعات في المركز الأول في رأى ٤٤٪ من أسر عينة الدراسة ( ٢٠٠ من ٤٥٠ أسرة ) .

(١) حسين رمزى كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨ - ٥١ .

جدول رقم (٧)  
دوافع التعامل في رأي المستهلكين

اسباب التعامل	سعر اقل		جودة افضل		تشكيلة اكبر		خدمة اضمن		ذوق افضل		الشهرة		مسايرة الموضة		اخرى		مجموع	
اسم المحل	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١ - هانفو	٥٦	١٣	١٤٢	٣٢	١٣٤	٣٢	١٠٧	٢٥	٥١	٢٤	٩٥	٢١	٩٤	٢١	٧	٢	٤٥٥	٪١٠٠
٢ - شينجوريل	٥٤	١٢	١٠٦	٢٤	١١٢	٢٤	٧٦	٢٥	١٠٠	١٧	١٨٢	٤٠	٥٧	١٣	٥	١	٤٥٥	٪١٠٠
٣ - بونيريدول	٢٢	٥	١٢٦	٢٨	٨٩	٢٨	٣٨	٢٠	٧٣	٨	٥٨	١٣	٢٧	٨	٧	٢	٤٥٥	٪١٠٠
٤ - جانيغمو	٤٤	١٠	٩٩	٢٢	١٠٥	٢٢	٢٦٧	٥٩	١٣٨	٥٩	٥٧	١٣	١٤٩	٣٣	٤	١	٤٥٥	٪١٠٠
٥ - نيزايسون	١٣٤	٣٠	٧٩	١٨	٨٠	١٨	٥٠	١١	٥٢	١١	٢٩	٩	٢٩	٦	١٣	٣	٤٥٥	٪١٠٠
٦ - عيسيس	٨٥	٢١	٤٨	١١	٧٨	١٧	٨٦	٢٠	٦٤	٢٠	٧٢	١٦	٢٥	٦	٦	١	٤٥٥	٪١٠٠
٧ - ريفول	٤١	٩	٧٤	١٦	٥٨	١٦	٤٩	١٣	١٢٣	١١	١١	٢	١٧	٦	٦	١	٤٥٥	٪١٠٠
٨ - ميدناوى	١٢٠	٢٧	٩٨	٢٢	١١١	٢٢	٢٥	١٣	١٨	١٣	٩٣	٢١	٤٢	١٠	١١	٢	٤٥٥	٪١٠٠
٩ - شيملا	٥٦	١٣	٨٢	١٨	٧٧	١٨	٨٧	١٩	٦٨	١٩	٤٠	٩	٧٧	١٧	٨	٢	٤٥٥	٪١٠٠
١٠ - المارابيشى	٧٣	١٦	٦٣	١٤	٦٠	١٤	٩٩	٢٣	٤٤	٢٣	٩٣	٢٠	٢٤	٥	٦	١	٤٥٥	٪١٠٠
١١ - عمر افندي	١٧١	٣٨	١٢٢	٢٧	١٢٦	٢٧	٢٨	٢٠	٩٧	٢٢	٩١	٢٠	٥٧	١٣	٢٦	٦	٤٥٥	٪١٠٠
١٢ - بيع المتبرعات	٢٠٠	٤٤	١٠٦	٢٤	٩٧	٢٢	٧٢	١٦	٧٦	١٦	٧٢	١٦	٥٠	١١	٧	٢	٤٥٥	٪١٠٠

٥٦

٢ - يلاحظ أن هانو رغم أنه يمثل المركز الأول بالنسبة للجودة الأفضل والتشكيلة الأكبر والذوق الأفضل إلا أنه يأتي في المرتبة الثانية - بعد جاتينيو - بالنسبة لمسيرة الموضة وذلك في رأى ٢١٪ من أسر عينة البحث ( ٩٤ من ٤٥٠ أسرة ) ويأتي في المركز الثالث بالنسبة للشهرة ( بعد شيكوريل والطرابيشي ) وذلك في رأى ٢١٪ من أسر العينة ( ٩٥ من ٤٥٠ ) . ورغم احتلال هانو للمركز الثاني بالنسبة للخدمة الأحسن إلا أن الفارق بين جاتينيو وهانو فارق كبير إذ يأتي جاتينيو في المركز الأول بالنسبة للخدمة الأحسن في رأى أكثر من نصف عينة المستهلكين ٥٩٪ ( ٢٦٧ من ٤٥٠ أسرة ) بينما يأتي هانو في المركز الثاني بنسبة ٢٤٪ فقط ( ١٠٧ من ٤٥٠ أسرة ) . وبالطبع فإن جميع دوافع التعامل السابقة لا تعطى أهمية للبحث عن السعر المنخفض إذ يحتل هانو المركز السابع بالنسبة للسعر الأقل وذلك في رأى ١٢٪ من أسر العينة ( ٥٦ من ٤٥٠ أسرة ) . وهذا يعنى أن الباحثين عن الجودة والتشكيلة والذوق والشهرة ومسيرة الموضة لا يضعون في اعتبارهم دوافع السعر الأقل .

٣ - إن ٧٣٪ من العينة ( ٣٢٨ من ٤٥٠ أسرة ) يرون أن المستهلك يتأثر بالجاذبية التسويقية التي تجذبه من مكان إقامته في المدن القريبة والضواحي للتعامل مع متاجر السوق الكبيرة وشراء حاجاته منها بينما لا يرى ذلك ٢١٪ من الأسر ( ٩٥ من ٤٥٠ ) .

وبالنسبة للذين يرون بتأثير الجاذبية التسويقية ٧٣٪ من الأسر ( ٣٢٨ من ٤٥٠ ) يوضح الجدول التالى رقم ( ٨ ) الأسباب التي تدفع المستهلك إلى الانتقال من مكان إقامته في الضواحي والمدن القريبة إلى متاجر السوق الكبيرة .

حيث يتبين أن توافر السلع وتميزها بمسيرة الموضة والتنوع والتشكيل هما السببان الرئيسيان في رأى ثلاثة أرباع الأسر ( ٢٥٠ من ٣٢٨ أسرة ) ، بينما تحتل الثقة في التعامل مع المحلات الكبيرة المركز الثالث بنسبة ٦٤٪ ( ٢١١ من ٣٢٨ ) ، ويأتى السعر المناسب في المرتبة الأخيرة في رأى ٤٨٪ من الأسر ( ١٥٨ من ٣٢٨ ) بما يوضح تغلب عوامل الذوق والموضة والتنوع والتشكيل على اعتبارات السعر الأقل .

## جدول رقم (٨)

أسباب تأثر المستهلكين بالجاذبية التسويقية للمحلات الكبيرة  
في المدن

النسبة إلى مجموع الردود ( ٣٢٨ ) %	عدد	بيان
٧٦	٢٥٠	١ - تميز سلع السوق الكبيرة بمسيرة المودة والتنوع والتشكيل .
٧٥	٢٤٦	٢ - توافر السلع في متاجر السوق الكبيرة بمكيات أكبر .
٦٤	٢١١	٣ - الثقة في التعامل مع متاجر المحلات الكبيرة .
٥١	١٦٨	٤ - تميز سلع السوق الكبيرة بالذوق .
٤٩	١٦٠	٥ - تميز سلع السوق الكبيرة بالجودة ( المنانة ) .
٤٨	١٥٨	٦ - تميز سلع السوق الكبيرة بالسعر المناسب .
٤	١٤	٧ - أخرى .
٤	١٥	٨ - لم يبين .

ويلاحظ عموماً أن قرار المستهلك بالشراء وشروعه فيه عملية متكاملة متضمنة الخطوات الثلاث - السابق الإشارة إليها - الأولية والانتقائية والتعامل وذلك بشكل متكامل متداخل . فقد تؤثر العلاقة مع متجر معين أو جاذبيته ( دوافع تعامل ) على انتقاء المستهلك لما لديه من أصناف أو ماركات للسلع المقرر شراؤها ، وقد تتم هذه الخطوات وينفذ المستهلك عملية الشراء بسرعة بتصرف عاطفي . فربما يكون المستهلك ماراً أمام واجهة أحد المتاجر فيعجبه رباط عنق فيدخل ويشتريها . ومعنى ذلك أنه ليس من الضروري أن تتم خطوات التصرف - أولية وانتقائية وتعامل - بنفس الترتيب نظراً للتكامل بينها .

### سلوك المستهلكين :

إن سلوك المستهلك في الشراء يمكن أن يكون سلوكاً عقلانياً Rational  
ويمكن أن يكون سلوكاً عاطفياً Emotional . فاذا فكر المستهلك في



احتياجاته من السلع والخدمات وفاضل بينها في ضوء ميزانيته وما لديه من سلع وطبقاً لدوافعه الأولية ، وإذا قارن بين أصناف السلعة وماركتها حسب مميزاتها وما يعود عليه من فوائد طبقاً للدوافع الانتقائية ، وإذا قارن بين المتاجر الموزعة للسلعة واختار التعامل مع أفضلها - من وجهة نظره - طبقاً لدوافع التعامل ، فهو يسلك السلوك العقلي .

أما إذا لم يقيم المستهلك هذه الدراسة والمفاضلة والتفكير ، وكان ماراً أمام متجر فأعجبه قميص فدخل واشتراه في الحال دون تفكير في الميزانية أو ما لديه من قصص أو أثر ذلك على السلع الأخرى التي يحتاجها ، فسلوكه عاطفي في الشراء - وكثيراً ما يكون المستهلك كذلك وخاصة المرأة . إلا أن الأمر يختلف من مستهلك لآخر ومن سلعة لأخرى حسب القدرة الشرائية للمستهلك وحسب ثمن السلعة ، فكما كانت القدرة الشرائية كبيرة لدى المستهلك كلما زاد الاتجاه نحو السلوك العاطفي وخاصة بالنسبة لسلع الإستهلاك المتكرر شراؤها على فترات متقاربة ، والعكس صحيح . وكما زاد ثمن السلعة واحتلت جانباً ملموساً من ميزانية المستهلك وتباعدت مواعيد شراؤها ، كلما كان الاتجاه إلى السلوك العقلي .

وإذا كان للمستهلك سلوكاً عاطفياً ، فإن المشتري الصناعي في حصوله على سلع الإنتاج لا يمكن أن يكون كذلك . حيث تكون كل تصرفاته وسلوكه عقلياً قائم على دراسة وبحث لأنه لا يشتر لنفسه بل لمصنعه وبناء على برنامج وخطة وميزانية بل ويشترك في قرار الشراء أجهزة متعددة بالمنشأة ، ومهما كانت السلعة أو ثمنها أو الميزانية المقررة فالسلوك في الشراء سلوك عقلي بعيد عن العاطفة .

وفي مجال المقارنة بين السلوك الإستهلاكي للرجل والمرأة كسستهلك مصري تبين أن سلوك المرأة في مجال الشراء يتميز بغلبة الدافع العاطفي لديها عنه بالنسبة للرجال . ويقصد بالدافع العاطفي هو قيام المستهلك بالشراء دون سابق دراسة وتفكير وتحليل لكافة العوامل المتعلقة باحتياجاته وإمكاناته ، وذلك على عكس دوافع الشراء الرشيدة التي تعبر عن قيام المستهلك بدراسة

لجميع العوامل المتعلقة بالسلعة قبل شرائها وذلك طبقاً لاحتياجاته ودخله المتاح للتصرف وإمكانية السلعة في إشباع رغبته .

فمثلاً أوضحت نتائج الدراسة الميدانية (١) أن نسبة كبيرة من السيدات يقمن بشراء سلع مختلفة قد لا يكونوا في حاجة إليها لا لشيء إلا لمجرد التقليد أو المحاكاة أو التفاخر أمام الآخرين أو حب الانتقاء أو لمسابقة الموضة .  
بينما نجد أن هناك نسبة من السيدات يتصف سلوكهن الشرائى بالرشد والتروى قبل الشراء ويتضح ذلك كما يلي :

#### ١ - بالنسبة للدفاع الشرائى للمرأة :

- ٢٥٪ من النساء تقرر الشراء فوراً في حالة رؤية تصميم جديد للملبس جاهز بينما تصل النسبة إلى ١٣٪ فقط بالنسبة للرجال .

- ٧١٪ من الرجال ينتظرون ولا يقومون بعملية الشراء للملبس حتى يحتاجوا إلى شراء ملابس جديدة بينما نجد أن نسبة السيدات تصل إلى ٥٦٪ .

#### ٢ - بالنسبة للدافع تقليد المودة :

تختلف ظاهرة تقليد المودة من المرأة عن الرجل ، ولا شك أن هناك العديد من الدوافع النفسية عند الرجال والنساء على حد سواء تدفعهم إلى تقليد المودة ، فالتقليد أو المحاكاة هى وسيلة من وسائل التفاعل الاجتماعى فى المجتمع ، وقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية تأثير السيدات بتلك الدوافع النفسية لتقليد المودة بدرجة أكبر من الرجال .

فمثلاً ٥٥٪ من أسر العينة ترى أن تقليد المودة هو وسيلة من مسابقة العصر وحسن المظهر والأناقة ، بينما تصل هذه النسبة لدى الرجال إلى ٢٨٪ فقط .

#### ٣ - حب الانتقاء أو مسابقة المودة :

٥٧٪ من عينة الأسر ترى أن تمثيل الزى لآخر مودة يعد من أهم

(١) حين رمزى كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٧-٦١

العوامل التي تراعيها السيدات والآنسات عند اقتناء الأزياء ، بينما نجد أن ٦٤٪ من الرجال يرون أن السعر والجودة أهم من الذوق والمودة ،

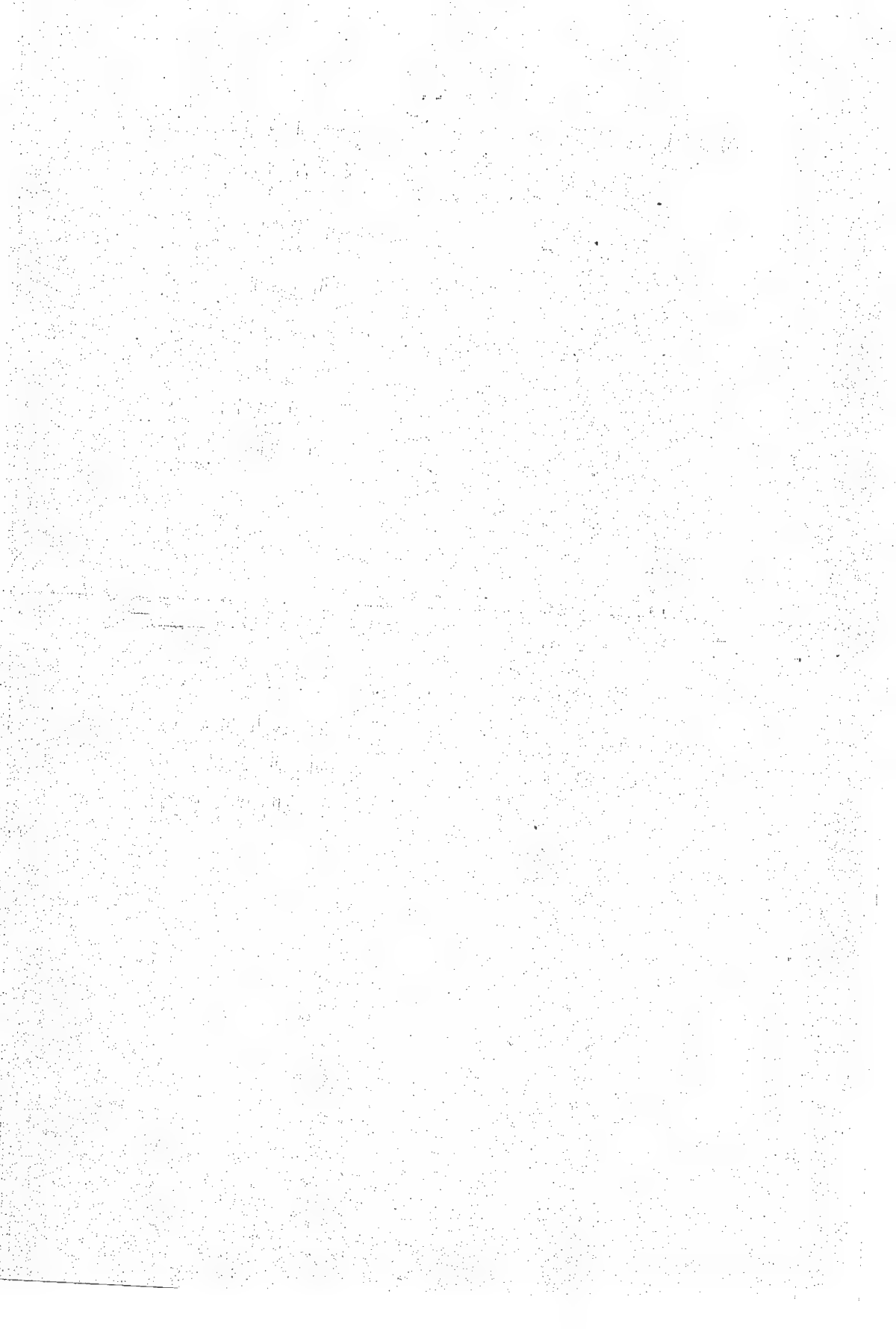
#### ٤ — بالنسبة لدافع الامتياز والتفاخر :

دافع حب الشعور بالتميز والتفاخر يظهر بصورة أكثر وضوحاً بالنسبة للسيدات ، وهذا يوضح غلبة الدوافع العاطفية لدى السيدات بدرجة أكبر من الرجال ، ويأخذ بالنسبة للمستهلك المصري صورة تفضيل السلع المستوردة على المحلية ليس فقط بدافع الجودة أو الذوق أو التشكيلة وإنما لإعطاء إحساس خاص بالتميز أو ما يسمى بدافع الإمتياز والتفاخر .

رجال	سيدات	
٥٢٪	٦٦٪	ملابس جاهزة مستوردة ( خارجية )
١١٪	٥٧٪	( داخلية )
٢٨٪	٥٨٪	الأقمشة المستوردة

#### ٥ — تأثر المرأة بالجماعة المحيطة على اختيارها لتصميمات الملابس :

فقد تبين أن الأصدقاء وزملاء العمل ونجوم المجتمع وأعضاء النادي يؤثرون على اختيار السيدات لتصميمات ملابسهن الخارجية بدرجة أكبر من التي يتأثر بها الرجال .



## الفصل الثالث

### الدخل

سبق أن تكلمنا عن السكان كستهلكين مرتقبين للسلع المختلفة ، وسبق أن تكلمنا عن سلوكهم ورغباتهم وما يدفعهم إلى الشراء ، ولكن الطلب الفعال *Effective Demand* لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توافرت القدرة الشرائية ، ولا يمكن للناس أن يشتروا ما يحتاجون إليه من سلع وخدمات إلا إذا كان لديهم النقود اللازمة أو إذا منحوا الائتمان اللازم . ولذلك فإن الدخل *Income* مهم ، بل أهم من السكان في تسويق كثير من السلع والخدمات .

يهتم رجال التسويق بالدخل القومي *National Income* في البلد باعتباره محصلة القدرة الشرائية ومحدد لإطار وحجم الإستهلاك في البلاد ، ويهتمهم أيضاً أن يتعرفوا على مدى توزيع الدخل بين الأفراد ، وبين العائلات كوحادات إستهلاكية وبين مناطق السوق المختلفة ، فهناك ولا شك مناطق يكون فيها متوسط دخل الفرد أعلى من متوسط الدخل في مناطق أخرى ، وبالتالي تكون أسواقها أكثر رواجاً وتعاملاً من أسواق المناطق الأخرى . كما أن العائلات تنقسم حسب دخلها إلى عائلات مرفهة وأخرى متوسطة الدخل وثالثة فقيرة . ولا تختلف هذه العائلات في كمية الإنفاق وحجم الإستهلاك فحسب وإنما تختلف أيضاً في نمط الإستهلاك ، ومن هنا كان الإهتمام بدراسة السوق من هذه النواحي ، وحيث أن هناك عدة مفاهيم للدخل ، فلا بد أن نتعرض لشرحها باختصار حتى يساعدنا ذلك في الدراسة .

### مفاهيم الدخل :

لا شك أن الإنتاج - بالمعنى الاقتصادى - هو مصدر الدخل القومى بمعنى قيام المجتمع بالنشاط الاقتصادى الذى يخلق منافع جديدة للموارد المتاحة حتى تكون صالحة لإشباع الرغبات والحاجات الاجتماعية المختلفة . وقد يكون الإنتاج عن طريق استخراج الموارد (كنشاط الزراعة والتعدين) ، أو عن طريق الموارد ( كنشاط الصناعات التحويلية المختلفة ) أو عن طريق النقل أو التخزين أو الترتيب أو التملك ( كنشاط التسويق ) . وطبعى أن كل نوع من هذا النشاط يضيف جديداً إلى قيمة Value الموارد المتاحة فى الدولة . وعلى ذلك يظهر نتيجة للنشاط الإنتاجى فى هذا المجتمع موارد سلعية ، وخدمات بعضها إنتاجى مرتبط مباشرة بإنتاج هذه الموارد السلعية ( مثل التسويق ) وبعضها إستهلاكى يستخدم مباشرة ( مثل التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية ألخ .. ) وبعضها الآخر تنظيىمى تؤديه الأداة الحكومية ( مثل الدفاع والأمن ألخ .. ) وعموماً فإن الإنتاج حسب التفسير السابق يقتصر على الموارد التى يمكن تقويمها نقدياً ، وبالتالي لا يدخل فيه خدمات ربة المنزل فى تنظيفها لمنزلها أو طهيها لطعام أولادها ألخ .

وحيث أن العملية الإنتاجية تستلزم دخول مواد سلعية لاستخدامها ( مثل الخدمات والوقود وقطع الغيار ألخ .. ) ، فإن الفرق بين قيمة الموارد بعد أن تجرى عليها العمليات الإنتاجية وبين قيمة الموارد السلعية التى استخدمت فى الإنتاج يمثل القيمة المضافة value added إلى قيمة الموارد التى هى عبارة عن الناتج المتولد من توظيف عناصر الإنتاج فى هذه العملية الإنتاجية . وعلى ذلك فإن القيمة المضافة تساوى قيمة الإنتاج الكلى ( قيمة الموارد ) مطروحاً منها قيمة مستلزمات الإنتاج ، وهذه القيمة المضافة هى المقياس السليم للناتج القومى المتولد عن النشاط الإنتاجى فى الدولة ، وهذا المقياس لا شك بعيد عن الإزدواج الذى تتضمنه عادة الإنتاج الكلى .

ويمكن أن ننظر إلى الناتج القومى فى الدولة National Product من زوايا ثلاث ، هى زاوية القيمة وزاوية الكسب وزاوية الإنفاق ، كمايلي :

(أ) الإنتاج ، حيث يكون الناتج عبارة عن القيمة المضافة التي تتولد عن مجموعة الأنشطة الإنتاجية في الدولة .

(ب) التوزيع ، حيث يساوى الناتج مجموع عوائد عناصر الإنتاج المختلفة : ررض ، والعمل ، ورأس المال ، والتنظيم ) التي ساهمت في العمليات الإنتاجية في الدولة .

(ج) الإستخدام ، حيث يكون الناتج عبارة عن مجموع المنفق على سلع الإستهلاك والخدمات و سلع الإستثمار ( أى مقدار ما أعيد إستثماره في شكل رأسمالى جديد ) .

وحيث أن الناتج القومى في الدولة لا بد أن يقوم نقدياً ، فانه يمكن تقويمه إما بسعر السوق ( أى السعر الذى يدفعه المستهلك أو المشتري للسلع والخدمات ) ، أو بسعر التكلفة ( أى تكلفة عناصر الإنتاج أو مجموع عوائد هذه العناصر ) . غير أن هناك فرق بين القيمتين ، حيث تزيد القيمة السوقية للناتج القومى عن قيمته بسعر التكلفة بمقدار الضرائب غير المباشرة ( مثل رسوم الإنتاج والدمغة والموائى والمنائر ورسوم التفتيش على المحلات الخ .. ) ، حيث تمثل هذه الضرائب إلزاماً تفرضه الدولة على استخدام السلع والمنتجات ، وليس إلزاماً على نشاط عناصر الإنتاج ، وقطعاً إذا كانت هناك إعانات حكومية لقطاع الأعمال فلا بد من أن تستقطع من قيمة الضرائب الغير مباشرة . أى أن الناتج القومى بسعر السوق = الناتج بسعر التكلفة مضافاً إليه الضرائب غير المباشرة ، مطروحاً منها الإعانات الحكومية لقطاع الأعمال .

ومن تفسيرنا السابق يتضح لنا أن الناتج القومى مقوماً بسعر التكلفة يعادل مجموع عوائد عناصر الإنتاج التى أسهمت في العمليات الإنتاجية في الدولة خلال فترة زمنية معينة ( عادة سنة ) . ولا شك أن كل عائد يدفع لأحد هذه العناصر يمثل جزءاً من التكلفة التى تتحملها المنشأة التى توظف هذا العنصر ، وهو في الوقت نفسه يمثل دخلاً بالنسبة لصاحب هذا العنصر . فثلاً أجور العمال ، تمثل جزءاً من تكلفة الإنتاج بالنسبة للمنشأة المنتجة ،

وفي نفس الوقت تمثل دخلاً للعمال المشتغلين بها ، وعلى ذلك فإن الناتج القومى بسعر التكلفة يمثل مجموع دخول أصحاب عناصر الإنتاج فى الدولة خلال فترة زمنية معينة ، أى الدخل القومى National Income .

ويتكون الدخل القومى - طبقاً للمفهوم السابق - من عائد العمل الذى تستخدمه القوة العاملة ، نظير مساهمتها جسدياً وعقلياً فى العمليات الإنتاجية خلال فترة إحتساب الدخل ( عادة سنة ) . كما يتكون الدخل من عائد الملكية الذى يستحق لأصحاب الأصول الرأسمالية نظير مساهمة هذه الأصول فى العمليات الإنتاجية خلال هذه الفترة الزمنية . ويشمل عائد العمل على العناصر التالية :

١ - مهايا وأجور العاملين ومكافآتهم ( سواء كانت أصلية أو إضافية ) .

٢ - المزايا العينية التى تقدم للعاملين ( فى القطاع العام . أو الخاص أو الجهاز الحكومى ) مثل الخدمات الإجتماعية والطبية وملابس العمل والمساكن ووسائل الانتقال .

٣ - حصة المنشآت . أو الحكومة فى المعاش ، أو التأمين الإجتماعى ( حيث أن حصة الموظف أو العامل ، قد سبق إحتسابها ضمن الأجور والمهايا ) .

٤ - الأرباح الموزعة على العمال والموظفين ( ٢٥ ٪ من الأرباح ) طبقاً للقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ ، حيث أنها مقابل جهود العمال والموظفين وليس مقابل ملكية .

أما عائد الملكية المستحق لأصحاب الأصول الرأسمالية ، فيشمل على ما يأتى :

١ - الفوائد ، التى يحصل عليها الدائنون .

٢ - الأرباح ، التى يحصل عليها أصحاب الأعمال .



### ٣ - الإيجارات ، التي يحصل عليها أصحاب العقارات .

ولاشك أن العوائد المستحقة للعمل ( الموظفين والعمال ) أو للملكية ( أصحاب الأصول ) تختلف عن العوائد المدفوعة لهم ، حيث أن الموظفين والعمال ، يحصلون فعلاً على العوائد المستحقة لهم ، مخصوصاً منها الاستقطاعات المختلفة ، مثل ضريبة كسب العمل ، والدمغة ، والدفاع ، والضريبة على مكافآت أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وحصة الموظفين والعمال في المعاش والتأمين الإجتماعي ، فهذه إلزامات تفرضها الدولة على عائد العمل أو محتجزات تدفع لهم فيما بعد كما أن الأرباح المحتجزة والمعاد استثمارها في المنشآت . تمثل أرباحاً وعوائد مستحقة لأصحاب الأصول الرأسمالية في حين أنها لا توزع أو تدفع لهم . وكذلك الضرائب المباشرة على قطاع الأعمال مثل ضريبة الأرباح التجارية والصناعية . التي تعتبر إلزاماً تفرضه الدولة على نشاط المنشآت ، فأنها تدخل ضمن عوائد الملكية المستحقة دون العوائد المدفوعة ، لأنها تدفع إلى الدولة قبل توزيع الأرباح على أصحاب الأصول الرأسمالية ، كما أن التحويلات الأخرى التي يدفعها قطاع الأعمال إلى القطاعات الأخرى - مثل التعويضات - تدخل ضمن عوائد الملكية المستحقة وليست المدفوعة .

وعلى ذلك فإن الدخل الشخصي *Personal Income* هو الذي يحصل عليه الأفراد فعلاً - المدفوع لهم - سواء كانوا موظفين وعمال أو كانوا أصحاب أصول رأسمالية ، حيث يختلف هذا عن الدخل القومي وهو المستحق للقوة العاملة وأصحاب الأصول خلال فترة زمنية معينة . ومعنى هذا أن الدخل القومي يزيد عن الدخل الشخصي بالاستقطاعات المختلفة من المهايأ والأجور « السابق بيانها » . وكذلك الأرباح المعاد استثمارها ، والضرائب المباشرة على قطاع الأعمال والتحويلات من قطاع الأعمال إلى القطاعات الأخرى . كما أن الدخل الشخصي يزيد عن الدخل القومي بالمدفوعات التحويلية ، التي يحصل عليها الأفراد الذين لا يمارسون فعلاً نشاطاً إنتاجياً ممن تركوا خدمة الحكومة والمنشآت المختلفة في قطاع الأعمال أو الأفراد العاطلين وهذه

المدفوعات التحويلية هي : مكافآت ترك الخدمة والمعاش والتعويضات الإجتماعية ، وإعانات البطالة .

غير أن جزءاً من الدخل الشخصي للأفراد يدفعونه للدولة كضرائب شخصية مباشرة . والجزء الفائض يسمى ، بالدخل المتاح للتصرف Disposable Income وهو المتاح للأفراد والعائلات (كوحدة إستهلاكية) لمقابلة مستلزمات الحياة من المصاريف وأبواب الإنفاق المختلفة فضلاً عن إدخاراتهم. ولا شك أن الدخل المتاح للنصرف هو الذي قد تهتم به أساساً المنشأة التسويقية التي تقوم بتوزيع السلع الإستهلاكية : حيث تحصل منه على عائد مبيعاتها . ومن هنا كان إهتمام رجال التسويق كبيراً بالدخل المتاح للنصرف وكيفية تصرف الأفراد فيه .

#### الدخل وتصرف المستهلك :

إن هناك كثير من الاقتصاديين الذين تعرضوا في كتاباتهم وإبحاثهم للعلاقة بين الدخل والإستهلاك والإدخار ، وأهم هؤلاء كينز وجيمس دورنبري . وتشير النظرية العامة لكينز<sup>(١)</sup> ( إلى أن أى تغيير في الدخل القومى للدولة ينتج عنه عادة تغيير في نفس الاتجاه في مستوى الإستهلاك الكلى فيها ، وإن كان بدرجة أقل بمعنى أن زيادة الدخل القومى يؤدى في العادة إلى إرتفاع مستوى الإستهلاك الكلى ولكن بنسبة أقل من نسبة الزيادة في الدخل ( والعكس صحيح ) ، حيث أن الطلب على السلع والخدمات المختلفة يتأثر أساساً برغبات وحاجات المستهلكين المسادية الفردية . ولا شك أن المنطق السليم والمدلولات الإحصائية تشير إلى أن الدخل القومى للدولة يعتبر من أهم العوامل في تحديد الإستهلاك الكلى لها . ويلاحظ أن نظرية كينز توضح العلاقة بين الدخل القومى والإستهلاك الكلى في المدى القصير ، وعلى أساس أن دالات الإستهلاك الفردية مستقلة عن بعضها وغير مترابطة .

---

(١) راجع في ذلك :

غير أن نظرية دوزنبرى (١) تشير في هذا المجال إلى أن دالات الإستهلاك الفردية Individual Consumption Functions مترابطة وغير مستقلة . وأهم ما يربط به هذه الدالات هو الرغبة في التفاخر الإجتماعى Social Enulation بواسطة الإستهلاك المترف Conspicuous Consumption الذى يمكن المستهلك من الظهور والتفاخر بين معارفه .

كما تربط هذه الدالات بآثر الجاذبية والمحاكاة Peonnsiration Effect أى بمدى محاكاة الأفراد بعضهم لبعض في طريقة إنفاقهم لدخولهم ، ومعنى ذلك أن المستهلكين يتأثرون - فى إنفاقهم وإستهلاكهم - عندما يتعرفون على أنواع جديدة من السلع أو أنماط مرتفعة من الإستهلاك ، حيث تزايد رغباتهم ، وبالتالي ينتقل منحنى الميل للإستهلاك إلى أعلى . ومعنى ذلك أن رغبات الفرد لا تتحدد بحاجاته المادية فحسب ، بل أنها تتأثر إلى حد كبير بظروف البيئة الاجتماعية المحيطة والعلاقات الاجتماعية السائدة ، وبناء على ذلك يرى دوزنبرى أن الارتباط بين التغير فى الدخل والتغير فى الإستهلاك الذى أشار إليه كينز فى نظريته قد لا يكون صحيحاً . فزيادة دخل الفرد قد تنقله من فئة إجتماعية معينة إلى فئة اجتماعية أخرى ذات نمط إستهلاكى مختلف ، وبالتالي يضطر الفرد إلى مسايرتها فى الإستهلاك بما قد ينتج عنها أحياناً زيادة الإستهلاك بنسبة أكبر من نسبة الزيادة فى الدخل وعلى ذلك فإن كمية الإستهلاك لا تعتمد على المستوى المطلق للدخل الحقيقى للفرد فحسب . بل تعتمد أيضاً وربما بدرجة أكبر على الدخل الحقيقى النسبى والمستويات الممتازة من الدخل للفئة الإجتماعية التى ينتمى إليها الفرد والأفراد الذين يتصل بهم ويتأثر بهم فى إستهلاكه . وبناء على ذلك يمكن أن يقال أن التوزيع الغير عادل للدخول قد يؤدى إلى زيادة الميل إلى الإستهلاك ونقص نسبة المدخرات فالفئات الفقيرة من الناس التى يزيد دخلها مع الزيادة

(١) راجع فى ذلك :

Duesenberry, J.S. Incom, Saving and the theory of Consumer Behavior, Harvard Univ. press. Cambridge, 1941.

( ٥ م - الأصول العلمية للتسويق )

العامه في الدخل القومى سوف تقلد وتحاكى الفئات الأعلى منها وبالتالي تغير من طبيعة السلع التى كانت تستهلكها ، وربما يودى ذلك إلى أن تكون الزيادة فى الإستهلاك أكبر من نسبة الزيادة فى الدخل .

ويلاحظ أنه إذا كان دوزنبرى قد بنى نظريته على الفرد فى إستهلاكه وإدخاره ، فإن ذلك ممكن أن ينطبق على المجتمع أيضاً . أى أن الرغبة فى التفاخر الإجتماعى وأثر الجاذبية فى الإستهلاك ومحاكاة الناس وفئات المستهلكين لبعضهم قد تؤدى إلى أن تكون نسبة الزيادة فى الإستهلاك الكلى للدولة أكبر من نسبة الزيادة فى دخلها القومى . وعلى العموم فإنه وإن كانت نظرية كينز لم تدخل أثر العلاقات الإجتماعية بين أفراد المجتمع وأثر محاسنهم لبعضهم فى العلاقة بين التغير فى الدخل القومى ومستوى الإستهلاك الكلى ، فإن هذا لأنها تعبر عن التغيرات فى المدى القصير بعكس نظرية دوزنبرى التى تشير إلى هذه العلاقات فى المدى الطويل .

وإذا نظرنا إلى توزيع الدخل فى جمهورية مصر العربية نجد أنه بالرغم من وجود إحصاءات عن ذلك ، إلا أن كثيراً من الظواهر تشير إلى التفاوت فى ذلك ، وهذا لا شك يؤدى إلى زيادة الميل للإستهلاك بدرجة كبيرة . وبالتالي نقص نسبة المدخرات الخاصة بالقطاع العائلى . ولو نظرنا إلى متوسط دخل الفرد المنخفض ثم نظرنا إلى نمط الإستهلاك من السلع والخدمات ، لوجدنا أنه لولا أثر العلاقات الإجتماعية وأثر الجاذبية والمحاكاة فى الإستهلاك لما ظهر استهلاك لكثير من السلع الغالية المعمرة . مثل الثلاجات وأفران البوتاجاز والتليفزيون الخ .

ويلاحظ أنه بالرغم من أهمية دراسة العلاقات بين التغير فى الدخل القومى ومستوى الإستهلاك الكلى فى الدولة بالنسبة للمهتمين بالتسويق ، إلا أنه من الأهم معرفة أثر التغير فى إنفاق الفرد نتيجة للتغير فى الدخل . ومن الدراسات القديمة والمشهورة فى هذا المجال الدراسة التى قام بها أرنست إنجل Ernest Engel فى حوالى سنة ١٨٥٠ لميزانيات العمال فى أوروبا الغربية ، وخرج منها بالقوانين التالية :

١ - أن زيادة دخل الأسرة يؤدي إلى زيادة الإنفاق على الغذاء ، ولكن بنسبة أقل من نسبة الزيادة في الدخل .

٢ - أن زيادة دخل الأسرة قد يؤدي إلى زيادة الإنفاق على المسكن ، ولكن بنسبة ثابتة .

٣ - أن زيادة دخل الأسرة يؤدي إلى زيادة الإنفاق على الملابس ، ولكن بنسبة ثابتة .

٤ - أن زيادة دخل الأسرة ، يؤدي إلى زيادة الإنفاق على البنود الأخرى المختلفة ( مثل الترفيه والثقافة والتعليم : الخ ) . ولكن بنسبة أكبر من الزيادة في الدخل .

ولقد أجريت أبحاث مختلفة في أمريكا عن هذه العلاقة بين زيادة دخل الأسرة وزيادة إنفاقها ، وبالرغم من تغير الظروف عن سنة ١٨٥٠ ، فقد أثبتت نتائج هذه الأبحاث والدراسات صحة قوانين إنجل الأول والثالث والرابع أما بالنسبة للقانون الثاني ، فإن النتائج أثبتت عدم صحته بالنسبة للأسرة الأمريكية حيث أن زيادة دخل الأسرة يدفعها إلى الانتقال إلى منزل أكبر حيث تتفاخربه اجتماعياً . ومن هنا كانت النتيجة أن زيادة دخل الأسرة الأمريكية تؤدي إلى زيادة الإنفاق على المسكن ولكن بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الدخل .

وقد أجريت أيضاً بعض البحوث المشابهة بجمهورية مصر العربية (١) اتضح منها أنه إذا زاد مستوى الإنفاق للأسرة في السنة ( نتيجة لارتفاع مستوى دخلها ) فإنه بالرغم من الاختلاف بين الريف والحضر ، يؤدي ذلك إلى نقص نسبة المنفق على الطعام ، وثبات نسبة المنفق على المسكن تقريباً . وزيادة نسبة المنفق على الملابس ، وزيادة نسبة المنفق على البنود الأخرى .

وفيما يتعلق بكيفية إنفاق نسبة المبلغ الزائد في الدخل على بنود الإنفاق فقد أجريت دراسة ميدانية على ذلك (٢) . حيث قسمت بنود الإنفاق إلى

(١) راجع في ذلك المؤشرات الإحصائية للجمهورية ٥٢ - ٦٤ التوزيع الفني للإنفاق .

(٢) حسين رمزي كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦١ - ١٦٤ .

٤ مجموعات هي الإنفاق على الغذاء ، المسكن ، الملبس ثم الإنفاق على الأشياء الأخرى كالترفيه والثقافة والتعليم والمواصلات وكان السؤال هو افتراض زيادة الدخل بنسبة ١٪ إلى ١٠٠٪ في ٤ فئات وكانت إجابات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي رقم ( ٩ ) حيث يتضح ما يلي :

١ - يحتل الإنفاق على الغذاء النسبة الكبرى في حالة زيادة الدخل في حدود نسبة ٢٥٪ ، يلي ذلك الإنفاق على المسكن والملبس ، أما الإنفاق على البنود الأخرى فيحتل نسبة بسيطة للغاية ( ٤٪ من الزيادة في الدخل ) .

٢ - يحتل الإنفاق على الغذاء النسبة الكبرى في حالة زيادة الدخل في حدود ٥٠٪ ، يلي ذلك الإنفاق على المسكن والملبس وتزيد نسبة الإنفاق على البنود الأخرى إلى ٩٪ من قيمة الزيادة في الدخل ، ويلاحظ أن أى تخفيض في الإنفاق على الغذاء يوجه بالكامل للبنود الأخرى ( الترفيه والتعليم والثقافة والمواصلات . . . ) .

٣ - تنخفض نسبة الإنفاق على الغذاء إلى ٤٠٪ من قيمة الزيادة في الدخل في حالة زيادة الدخل في حدود ٧٥٪ ، ورغم ذلك فإن الإنفاق على الغذاء لا زال يحتل المركز الأول في نسبة الزيادة في الدخل . ويزيد الإنفاق على المسكن زيادة ضئيلة بحيث يمكن القول بأن نسبة الإنفاق على المسكن تكاد تكون ثابتة وكذلك بالنسبة للملبس ، إلا أن نسبة الإنفاق على البنود الأخرى ترتفع إلى ١٧٪ ( أى حوالى ٩٥٪ مما كانت عليه في حالة زيادة الدخل بنسبة ٥٠٪ ) .

٤ - لا زال الغذاء يحتل المركز الأول إذا زاد الدخل في حدود الضعف وذلك بنسبة ٣٥٪ ، ويحتل الإنفاق على المسكن والملبس المركزين الثاني والثالث . ويزيد الإنفاق على البنود الأخرى إلى ٢٠٪ .

جدول رقم (٩)

توزيع نسبة الزيادة في الدخل على بنود الانفاق المختلفة

مجموع		أخرى ترفيه-ثقافة تعليم-مواصلات		الملبس		المسكن		الغذاء		
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
%		%		%		%		%		
١٠٠	٤٥٠	٤	١٩	١٧	٧٩	٢٢	١٠١	٥٧	٢٥١	% ٢٥ -
١٠٠	٤٥٠	٩	٤١	١٦	٧٢	٢٣	١٠٤	٥٢	٢٣٣	% ٥٠ -
١٠٠	٤٥٠	١٧	٧٧	١٨	٨٢	٢٥	١١٢	٤٠	١٧٩	% ٧٥ -
١٠٠	٤٥٠	٢٠	٨٩	٢٠	١٨	٢٥	١١٤	٣٥	١٥٩	% ١٠٠ -

وقد خلصت الدراسة من التحليل السابق إلى المؤشرات العامة التالية :

١- أن الإنفاق على الغذاء في المجتمع المصري لا زال يحتل المركز الأول بين بنود الإنفاق . وأن أى زيادة في الدخل يوجه النصيب الأكبر منها إلى الغذاء وأن كانت النسبة الموجهة إلى الغذاء تقل مع زيادة الدخل بنسبة أكبر - وقد يرجع ذلك إلى انخفاض مستوى الدخل بين السكان بصفة عامة وإلى ارتفاع متوسط عدد أفراد الأسرة وارتفاع مستويات أسعار الغذاء من ناحية أخرى .

٢- أن الإنفاق على المسكن لا زال يحتل نسبة ثابتة تقريباً وقد يرجع إلى صعوبة تغيير المسكن في الوقت الحالى في ظل أزمة الإسكان الحادة ، والاتجاه عند أى زيادة في الدخل إلى تحسين المسكن الحالى في شكل تغيير الأثاث أو الديكورات .

٣- أن الإنفاق على الملابس يكاد أيضاً يحتل نسبة ثابتة رغم ما يلاحظ من ارتفاع أسعار الملابس .

٤- أن الإنفاق على البنود الأخرى الممثلة في الترفيه والثقافة والتعليم والمواصلات يزداد بنسبة كبيرة مع أى زيادة في الدخل حتى يصل إلى نسبة ٢٠% عندما تصل نسبة الزيادة إلى الضعف ، وقد يرجع ذلك إلى زيادة الاتجاه

إلى التعليم والثقافة واتجاه الشباب إلى الإنفاق على البنود المختلفة للترفيه وبالذات في مجتمع الحضر .

٥ - يتوقع أن أى زيادة في الدخل عن ١٠٠٪ لا بد أن يوجه نسبة منها لا تقل عن الربع للصرف منها على الغذاء ، مع زيادة نسبة المتفق على الملابس والبنود الأخرى ، وذلك طبقاً لما تشير إليه نسبة الزيادة في الغذاء في المستويات المختلفة للزيادة في الدخل .

وبمقارنة ما توصل إليه إنجمل فيما يتعلق بعلاقة التغير في الدخل والإنفاق وبما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية المصرية يتضح ما يلي :

١ - أن الزيادة في الدخل تؤدي إلى زيادة في الإنفاق على الغذاء ولكن بنسبة أقل من نسبة الزيادة في الدخل ، وهذا يتفق وما توصل إليه إنجمل .

٢ - أن الزيادة في الدخل تؤدي إلى زيادة في الإنفاق على المسكن والملابس بنسبة تكاد تكون ثابتة من نسبة الزيادة في الدخل وهذا يتفق إلى حد كبير مع ما توصل إليه إنجمل .

٣ - أن الزيادة في الدخل تؤدي إلى زيادة في الإنفاق على البنود الأخرى مثل الترفيه والتعليم والثقافة والمواصلات بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الدخل ، وهذا يتفق مع ما توصل إليه إنجمل أيضاً .

من ذلك يتبين أن ما أوضحته نتائج الدراسة الميدانية لعينة من أسر المجتمع المصري بمحافظة القاهرة يتفق إلى حد كبير مع ما توصل إليه إنجمل بالنسبة لبنود الإنفاق المختلفة .



# الفصل الرابع

## البيئة الاقتصادية المحلية

إن أية منشأة تسويقية هي خلية حية من خلايا المجتمع ، لا يمكن أن تعيش في عزلة أو فراغ ، وإنما بطبيعتها لا بد أن تتفاعل مع البيئة الاقتصادية - الاجتماعية - المحلية ، وتتأثر بها وتؤثر فيها . ولا شك أن السياسات التسويقية الرشيدة لا بد أن تكون وليدة هذا التفاعل ، ومن هنا كان لا بد من استعراض سريع لبعض الظواهر الهامة المؤثرة في السوق ، وبالتالي في السياسات التسويقية للمنشآت المختلفة .

ولقد تحددت معالم الإقتصاد المصرى والإطار العام الذى يعمل فيه بواسطة ميثاق العمل الوطنى ثم بعد ذلك ورقة أكتوبر التى نفتطف منها الأجزاء التالية توضيحاً لهذا الإطار :

ان لدينا قطاعات الإقتصاد القوى الثلاثة : القطاع العام ، والقطاع الخاص ، والقطاع التعاونى . وبسياسة الانفتاح الإقتصادى يتسع المجال أمام الاستثمارات العربية والأجنبية . وهذا كله فى إطار من التخطيط الذى يرسم أهدافاً استراتيجية لتغيير صورة البلاد تغييراً جذرياً . ويضع الخطط التفصيلية التى تكفل تحقيق هذه الأهداف .

أما عن القطاع العام ، فقد سبق أن قلت أنه :

« بما توافر له من وضع قيادى فى إقتصادنا القومى كان الأداة الفعالة فى التنمية . وبفضله تحققت الزيادة الضخمة فى الإنتاج ، وقامت المشروعات الكبرى . ومن عائداته استمر تمويل التنمية . وهو الذى حقق الصمود الإقتصادى بعد العدوان » .

ولاشك أن تجربة القطاع العام قد شابتها بعض الشوائب . فقد تسلمت البيروقراطية الإدارية إلى الكثير من مواقعه . وتحمل القطاع العام عبء ضم مرافق ما كان لها أن تدخل فيه ، ولا طاقة لأجهزته على إدارتها ، سواء لتبعثرها ، أو صغر حجمها ، أو لأنها مما يحسن تركه للقطاع الخاص ، لأنه لا يمثل أهمية اقتصادية تتفق مع جوهر مهمة القطاع العام . كذلك فإن بعض قرارات الضم إلى القطاع العام قد دفعت إليها نزعة عقابية شوهت فكرة القطاع العام التي لا تمت إلى العقاب بصلابة . ثم أنه كان عليه أن يستوعب ويتحمل الكثير مما تمت بصلابة إلى مشاكل قومية أخرى ، فهو الذي دفع ثمن أخذنا بسياسة العمالة الكاملة ، وتثبيت الكثير من أسعار السلع لتكون في متناول يد الجماهير .

على أنني أود أن أؤكد أن تجربة القطاع العام في التحليل الأخير إيجابية تماماً . وما يحدث أحياناً من انحرافات أو قصور في الأداء لا يجوز أن يطمس في أذهاننا الصورة الحقيقية لمنجزات القطاع العام ولكفاءة رجاله الذين شكلتهم تجربته بمئات الآلاف من مديري وخبراء . وفنيين وعمال ، يعدون الآن ثروة قومية تمد بها البلاد ، ورصيداً ضخماً في بناء مستقبلها .

إننا نريد للقطاع العام مزيداً من الترشيح ، ومزيداً من الانطلاق ومزيداً من التخلص من المعوقات والأساليب التي تقلل كفاءته . وتلك مهمة أساسية علينا أن نهض بها دون تأخير .

ودور القطاع العام في المرحلة المقبلة بالغ الأهمية . ففي ظل سياسة الانفتاح ، وتشجيع القطاع الخاص والاستثمار العربي والأجنبي . يظل القطاع العام هو الأداة الأساسية لتنفيذ أي خطة للتنمية . وهو الذي يتولى المشروعات الأساسية التي لا يقدم عليها غيره . ذلك أن القطاع العام هو وحده الذي يمكن أن تنزله الخطة إلزاماً مباشراً ، في حين أن التخطيط للقطاعات الأخرى له معنى مختلف ، ويتم بأساليب غير مباشرة كالضرائب والائتمان والأسعار ، والحوافز والإعفاءات .

كما أن القطاع العام يظل الأداة الأساسية للتعبير عن الإرادة الوطنية في تشكيل اقتصادنا القومى .

إنه الضمان الرئيسى لأن تظل القرارات الاقتصادية الهامة قرارات مصرية تعبر بالفعل عن استقلال مصر الإقتصادى ، فى إطار القوانين الثابتة التى تكفل الاستقرار لسائر القطاعات ، ودون اللجوء إلى سياسة الإجراءات الاستثنائية التى تم العدول عنها .

ثم إن القطاع العام ، خصوصاً فى البلاد النامية ، هو الذى يقدم للقطاع الخاص وللإستثمارات الأجنبية خدمات لا يمكن الاستغناء عنها . فالإستثمارات لا تتجه إلى البلاد التى تفتقد مقومات البيئة الإستثمارية اللازمة ، إنما تتجه إلى البلاد التى تتوفر فيها هذه البيئة من هياكل إنتاجية كافية ، ومرافق حيوية ، ودرجة كافية من التصنيع وخبرات فنية محلية ، وأيد عاملة ماهرة . وكلها عناصر لعب القطاع العام الدور الأساسى فى تشييدها وإيجادها فى مصر على نطاق غير متوفر فى كثير من البلاد الأخرى النامية .

إن القطاع العام ظاهرة معروفة فى كل البلاد . وهو عندنا السند القومى الذى نستند إليه لنفتح إقتصاديا بغير عقد ، وفى حرية حركة كاملة .

على أن كل عمل بجاد من أجل التنمية ، لا بد له من الاستفادة من كل الموارد الطبيعية والبشرية المصرية ، بالاستفادة من كل مبادرة فردية خلاقة ، وتشغيل كل طاقة قادرة على العطاء ، وترشيد الاستهلاك عن طريق إيجاد مجالات إنتاجية تتجه إليها المدخرات وتشجع على المزيد من الادخار ، وفى هذا المجال هناك دور كبير يستطيع القطاع الخاص والقطاع التعاونى أن يقوموا به .

إن مواثيق الثورة واضحة من حيث أنها لا تدعو إلى التأميم الشامل ، ولا تقصر الساحة على القطاع العام . إنما تقرر مبدأ سيطرة الشعب على وسائل الإنتاج الأساسية . بمعنى ضمان استخدام تلك الوسائل لصالح التنمية ، فى ظل الكفاية والعدل . ولذلك فإن للقطاع الخاص دوراً هاماً فى التنمية ، ولا بد

من أن نقر بأننا لم نفد دائماً باحتياجاته ، ولم نوفر له كل الظروف التي تشجعه على مضاعفة نشاطه الإنتاجي . ثم إن تعاقب القرارات والتصرفات المتناقضة بشأنه قد عطل فاعليته كطاقة إنتاجية ، فصرفه إلى استثمارات طفيلية ، أو أوجد لدى أصحابه أمماتاً استهلاكية مسرفة ، حين كانوا لا يجدون سبيلاً إلى استثمار ما لديهم في إنتاج مستقر . وقد آن الأوان لأن تختفي هذه الظروف نهائياً ، وأن يجد القطاع الخاص من الاستقرار الفعلي والتشجيع ، ما يشجعه على الإندفاع بأقصى ما لديه في مجال الإنتاج وسد حاجات المجتمع . كما أن القطاع التعاوني بشقيه الزراعي والحرفي ، في حاجة إلى دفعة قوية ، لتلحق الأنشطة التي يمارسها بمعدلات التنمية المنشودة .

إننا ندرك تماماً أن عبء التقدم والبناء يقع أساساً على عاتق الشعب المصري . ولكن مهما يكن من شأن الموارد المحلية التي نستطيع تعبئتها ، فنحن في أمس الحاجة إلى موارد خارجية وظروف عالم اليوم تجعل من الممكن أن نحصل على تلك الموارد بالشكل الذي يدعم اقتصادنا ويعجل بالتنمية . ومن هنا كانت الدعوة إلى الانفتاح الإقتصادي ، وهي دعوة مبنية على تقدير لاحتياجات الإقتصاد المصري من ناحية ، والفرص المتاحة للتمويل الخارجي من ناحية أخرى .

ويهمني في هذا الصدد أن أخص بالحديث أولاً . المال العربي . إن الدول العربية المصدرة للبترول لديها فوائض ضخمة من الأموال ستضاعف عدة مرات نتيجة لرفع الأسعار أثر حرب أكتوبر . ويريد أصحاب هذه الفوائض استثمار بعضها في مصر ، أو في مشروعات مشتركة في مصر ، وفي بلاد عربية أخرى ، تحركهم في ذلك دوافع قومية كريمة ، وحكمة إقتصادية سديدة ، إزاء عدم الاستقرار النقدي ومخالات الاستثمار في أماكن كثيرة من العالم . ونحن نرحب بهذا الانجاء ونشجعه . لأننا في حاجة إلى هذه الاستثمارات ، ولأننا نعتقد أن هذه الاستثمارات سوف تجد لدينا بيئة مستقرة آمنة ، ولأننا نعتقد أن تشابك المصالح الاقتصادية هو الذي يعزز الروابط العنصرية بين الأقطار العربية ، بما يعزز هويتها القومية . ووزنها

السياسى والاقتصادى فى العالم . ومن هذه الأرضية الموضوعية نفتح الأبواب أمام الاستثمار العربى والمشروعات المشتركة .

إننا نريد للتعاون الاقتصادى العربى أن يدخل مرحلة نشيطة وقوية ، تحقق معدلات تنمية عالية فى كل الأقطار العربية ، وتجعل من العرب قوة متعاضمة الشأن فى الإقتصاد العالمى ، تكون الأساس المادى لقوتهم السياسية . ولذلك فإننا نوفر للمستثمر العربى كل الضمانات التشريعية ، ونوفر له ما هو أهم من ذلك وهو القدرة الاستيعابية للإقتصاد المصرى فى استقرار سياسى واجتماعى وتنمية إقتصادية مطردة .

أما عن رأس المال الأجنبى ، فليس عندى من رد على المتشككين خير مما جاء فى الميثاق من أن :

« سيادة الشعب على أرضه ، واستعادته لمقدرات أموره ، يمكنه من أن يضع الحدود التى يستطيع من خلالها أن يسمح لرأس المال الأجنبى بالعمل فى بلاده » .

وكذلك :

« إن شعبنا فى نظرتة الواعية يعتبر أن المساعدات الأجنبية واجب على الدول السابقة فى التقدم نحو تلك التى ما زالت تناضل للوصول » .

وقد أوضح الميثاق أننا نقبل المساعدات غير المشروطة والقروض كما نقبل الاستثمار المباشر فى النواحى التى تتطلب خبرات عالمية فى مجالات التطوير الحديثة . وهذا بالدقة هو خطنا . فنحن نصدر فى تعاملنا مع رأس المال الأجنبى عن واقع استقلال بلادنا السياسى والإقتصادى ، وقدرة الإرادة الوطنية الحرة على صياغة مستقبل البلاد . ونرحب بالاستثمار الأجنبى لما يحمله معه من معرفة تكنولوجية متقدمة نحتاج إليها . وظروف عالم اليوم بعد إعادة تشكيل العلاقات الدولية وظهور أقطاب دولية متعددة ، والمكانة التى أصبحت لمصر والعرب بعد حرب أكتوبر . . . كلها أمور تتيح لنا فرصا للاستفادة من الاستثمار الأجنبى ، لا يمكن بأمانة الوطنية .

إننا قادرون على معرفة ما هو في مصلحتنا . ولا ينبغي أن تركبنا عقدة الخوف على أنفسنا .

كذلك فإن الانفتاح الذى أعلنه هو انفتاح على العالم كله شرقه وغربه ، لأننا ندرك تماماً أن تنوع علاقاتنا الاقتصادية الدولية هو الأساس المادى لحرية حركتنا السياسية .

ولست فى حاجة إلى القول بأن مستقبل مصر مرتبط بالتصنيع . فإمكانيات التوسع الأفقى فى الزراعة تحددها الموارد المائية . وتكليف الاستصلاح الباهظة فى بعض المناطق . وأملنا الأساسى فى توفير الغذاء للملايين المتزايدة أن تصدر مصر من إنتاجها الصناعى ما يمكنها من استيراد ما تحتاج إليه من مواد غذائية .

إن القاعدة الصناعية العريضة التى بدلتنا كل ما بدلتنا فى سبيل إقامتها واكتسبنا خبراتها ، خلال تجربتنا الوطنية فى السنوات الماضية ، تعطينا الأمل فى إنطلاق جديد نحو التصنيع السريع والمكثف . وسياسة الانفتاح الإقتصادى سوف تزودنا بأحدث وسائل التكنولوجيا الحديثة التى تسارع بهذا الانطلاق وتمكننا من زيادة الصادرات عن طريق رفع مستواها . وسياسة إقامة المناطق الحرة فضلاً عن أنها ستجلب لنا صناعة حديثة . وتساهم فى تشغيل الأيدى العاملة ، وتجعل لدينا مراكز تخزين وتوزيع عالمية بحكم موقعنا الجغرافى الفذ ، فهى أيضاً سوف تساهم بهذا كله فى الإسراع بسياسة التصنيع وتطوير صناعاتنا المحلية وتحديثها .

وبالصناعة ، وما تقدمه من آلات وأسمدة . وما تستخدمه من منتجات زراعية ، نستطيع أن نطور الزراعة المصرية تطويراً جذرياً يزيد من إنتاجها ، بمعدل يواكب معدل التنمية الصناعية ، حتى لا يختل ببناء الإقتصاد المصرى . وحتى نحد من اعتمادنا على الاستيراد فى المنتجات الزراعية .

وهذا كله لا يتأتى إلا بتوفير الطاقة التى هى عصب التقدم . ونحن نبذل بالفعل غاية الجهد فى التنقيب عن البترول . والإمكانيات فى هذا المجال ما زالت كبيرة ويجب إلى جانب ذلك توفير الزيادة المستمرة فى الطاقة

الكهربائية لاستخدامها على أوسع نطاق ، حتى توفر البترول للصناعات البتروكيمياية والتصدير .

كذلك لا بد من دفعة ثورية لتطوير نشاط السياحة في مصر . فنحن في وضع ممتاز من حيث إمكانيات السياحة على مدار السنة وبمختلف أنواعها من تاريخية ودينية وطبية وترفيهية . ونحن بموقعنا الجغرافي في قلب العالم وملتقى طرقه .

وليس تطوير السياحة هو مجرد إقامة فنادق جديدة فحسب ، إن تطويرها يرتبط بتطوير البيئة الحضرية كلها التي تحتك بها السائح . ونوع المعاملة والتسهيلات التي يتوقعها . وتنوع المواقع السياحية من جهة ، وتنوع مستوياتها من جهة أخرى وتيسير سبل الوصول إليها ، وتوفير وسائل اتصاله السريع بانحاء العالم الخارجى خلال عمله أو إقامته .

وعلى ذلك يمكن أن يقال أن ورقة أكتوبر قد حددت مجال القطاع العام والقطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية المختلفة ، وأوضحت مدى التعاون الذى يجب أن يكون بينهما للدفع عجلة الإنتاج القومى ورفع مستوى معيشة الشعب . وعموماً فسوف نحاول فيما يلى أن نعرض توصيفاً سريعاً لظروف السوق المحلية التى يعمل فيها كل من القطاع العام والقطاع الخاص . ثم نعرض بسرعة أيضاً للتجارة الخارجية وأثرها على إقتصادنا وتوزيعنا للمنتجات أو استيرادنا لاحتياجاتنا من خارج البلاد .

### السوق المحلية :

تصب المنتجات المختلفة في السوق المحلية المصرية عن طريق النشاط الاقتصادى في مجال الصناعة والزراعة أساساً . غير أنه لو نظرنا إلى الصناعة لوجدنا أن الملكية العامة ( القطاع العام ) تقوم بالدور الرئيسى في إنتاج السلع الصناعية والإستهلاكية المختلفة . فهناك الشركات العامة تزاوّل نشاطها في مجالات الإنتاج المختلفة من تعدين إلى بترول إلى صناعات غذائية إلى غزل ونسيج إلى كيماويات وصناعات معدنية وهندسية الخ . . هذا طبعاً فضلاً عن إنتاج المنشآت المختلفة التابعة للقطاع الخاص وخاصة في مجال الصناعات المتوسطة

والخفيفة ، مثل الغزل والنسيج ، والمنتجات الغذائية ، والأحذية والملابس والأدوات المنزلية الخ . . .

أما مجال الزراعة ، فنجد أن الملكية الخاصة ( المحدودة طبعاً حسب الميثاق ) هي التي تلعب الدور الرئيسي في الإنتاج . حيث يستخدم جزء من الإنتاج في الإستهلاك المباشر بواسطة المزارعين في الريف ( مثل الحبوب والخضروات . . . ) ويذهب الجزء الآخر إلى التصنيع أو التصدير أو التوزيع على المستهلكين والآخرين ( خلاف المزارعين المنتجين ) .

أما توزيع هذه المنتجات الصناعية أو الزراعية فيتم داخلياً بواسطة القطاع الخاص حيث يلعب الدور الرئيسي في ذلك ، وكذلك القطاع العام عن طريق المجمعات الإستهلاكية وشركات التجارة الداخلية . أما توزيع هذه المنتجات في الخارج ( التصدير ) فيتم بواسطة القطاعين معاً ولكن بغلبة للقطاع العام . وعلى ذلك يمكن أن يقال أن أسواقنا المحلية تمثل نشاطاً اقتصادياً مختلطاً ، حيث تلعب الدولة فيه دوراً رئيسياً في التخطيط والتوجيه ، وحيث تأخذ الملكية العامة فيه مكاناً ملحوظاً : والسؤال الذي يدور بخلد الكثيرين الآن هو هل هناك مجال للمنافسة في بيئتنا الاقتصادية المحلية كوسيلة لرفع الكفاية الإنتاجية ومحو إسراف وتخفيض التكاليف كهدف أساسي لكل منشأة ؟ . إن المنافسة بأشكالها المختلفة ، من تخفيض في الأسعار إلى تغيير في المنتجات من حيث النوع والشكل والكمية إلى تنوع في الخدمات ووسائل الترويج ، هي ولا شك الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المنشآت المختلفة ورفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق أكبر أرباح ممكنة - في المدى الطويل - في المجمعات الرأسمالية . فهل ستكون المنافسة هي الوسيلة الفعالة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في مشروعاتنا ومنشأتنا المختلفة وفي مجتمعنا الاشتراكي ؟ وهل ستكون بنفس الشكل الموجودة عليه في المجمعات الرأسمالية ؟ هذا هو ما يحتاج إلى توضيح .

قبل الإجابة على ذلك يجب أن نوضح بعض الحقائق ، وهي أن لدينا خطة عامة للتنمية الاقتصادية والإجماعية للدولة ، ولكن الملكية العامة ليست



كاملة لوسائل الإنتاج . كما أن الملكية الخاصة ( القطاع الخاص ) ليست لها مطلق الحرية في التصرف . فهناك في مجال الصناعة نجد مصلحة التنظيم الصناعي والرقابة الصناعية ، حيث لا بد من حصول المشروع الخاص على الموافقة الحكومية بإنشائه ، وذلك بعد التأكد من وجوده ضمن مشروعات الخطة وقيام صاحبه بالدراسات الاقتصادية التي توضح مدى نجاحه وقدرته على الاستمرار في كفاية الإستهلاك المحلي مع القدرة على التصدير عند الحاجة . هذا فضلاً عن ضرورة الحصول على الموافقة الحكومية أيضاً في حالة التوسع والانكماش الكبير . يضاف إلى ذلك التدخل الحكومي في تحديد الأسعار ، وهناك في مجال الزراعة نجد تحديد المساحات المزروعة لبعض المنتجات ، وكذلك تحديد أسعار البيع وخاصة للمستهلكين ، وفي مجال التجارة والتسويق هناك تحديد أسعار ، وتحديد شروط البيع بالتقسيط ، والرقابة على الأوكازيونات ، الخ . . . النتيجة أن القطاع الخاص يعمل في إطار معين وتحت الرقابة الحكومية بطريقة أو بأخرى وبدرجة كبيرة أو صغيرة . وهذه هي حقائق البيئة الاقتصادية المحلية التي يجب أن تكون مناقشتنا بخصوص المنافسة في السوق على أساسها .

في ضوء المعلومات السابقة يمكن أن يقال أن المشروعات الصناعية التابعة للقطاع الخاص أمامها مجال المنافسة مفتوحاً ، فيمكنها التنويع والتشكيل في المنتجات ، ويمكنها تخفيض التكاليف ومحو الإسراف بالطرق الفنية والتنظيمية المختلفة ، كما يمكنها التغيير والتنويع في الخدمات ولا شك أن إدارة هذه المشروعات سوف تتنافس مع بعضها ومع مشروعات القطاع العام لكي ترفع من مستوى كفاءتها الإنتاجية . وتحقق لنفسها أكبر أرباح ممكنة دون استغلال . وتعتلي مركزاً أدبياً مرموقاً في السوق ويمكن الاعتماد على المنافسة كوسيلة فعالة للوصول دائماً إلى الأفضل . الذي يعتبر مسألة نسبية . غير أن حرية إدارة هذه المشروعات من حيث التوسع تتم في الإطار التخطيطي العام للدولة . وهذا ما يجعل المنافسة في مجتمعنا مختلفة عن المنافسة في المجتمعات الرأسمالية ، بالإضافة طبعاً إلى عدم وجود الاستغلال عندنا بصورة أو بأخرى .

وفي المجال الزراعي أيضاً نجد المزارعين أمامهم فرص التنافس على أنواع المزروعات وخاصة في مجال الفواكه والخضروات من حيث الكمية والنوع ، وتحاول الإدارة أيضاً في مجال الإنتاج الزراعي تخفيض التكاليف ومحو الإسراف . وبالتالي هناك مجال للمنافسة .

وفي مجال التجارة نجد أن مجال المنافسة موجود أمام المنشآت التجارية المختلفة ، سواء من حيث التوسع أو الانكماش . أو من حيث أنواع السلع وأشكالها ، أو من حيث الخدمات ، وفي حدود القوانين المحلية تتنافس إدارة هذه المشروعات لتحقيق أكبر كفاية إنتاجية ممكنة وبالتالي أكبر أرباح ممكنة دون استغلال . وعليه فإن المنافسة هي الوسيلة الفعالة لرفع الكفاية في مجال التجارة والتسويق .

وعلى ذلك . فإن إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التابعة للقطاع الخاص سوف تتنافس مع بعضها على خدمة المستهلكين وزيادة رقم المبيعات والأرباح . وسوف تستتي هذه المشروعات سياستها من حاجة السوق وظروفه في ظل القوانين المحلية الموجودة .

أما من حيث نشاط المشروعات التابعة للقطاع العام . فنجد أن هناك أيضاً مجال للمنافسة فإذا اشتركت هذه المشروعات مع مشروعات القطاع الخاص في نوع من النشاط ( مثل صناعات النسيج والمنتجات الغذائية والجلدية الخ . . . وكذلك التجارة الداخلية ) فلا بد أن تتنافس مع بعضها على خدمة المستهلك ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق الأرباح . كما أنه في حالة انفراد مشروعات القطاع العام بالنشاط ، فإن عدم تحديد أهداف المشروعات بتفصيل تام ودقة كبيرة ، ووجود صعوبات عملية كبيرة في وضع مقاييس ومعايير الرقابة والمتابعة الدقيقة ، تدفع إلى تنمية المنافسة بين مديري هذه المشروعات ، وتدفع إلى الاعتماد على المنافسة كوسيلة فعالة لرفع الكفاية الإنتاجية وكل هذا طبعاً بفرض وجود عدد من المشروعات في مجال النشاط لكي يمكن أن تتنافس مع بعضها .

وهناك سؤال آخر يتردد في جوانب السوق المصرية ، وهو هل هناك ضرورة لتحقيق الربح بواسطة المشروعات المختلفة في السوق في ظل نظامنا الاشتراكي ؟ والإجابة على ذلك السؤال تستند أولاً إلى ما ورد في ميثاق العمل الوطني حيث أشار إلى « أن الحدود الاشتراكية التي تم رسمها بدقة في قوانين يوليو قد قصت على آثار الاستغلال وتركت الباب مفتوحاً للاستثمار الفردي الذي يخدم المصلحة العامة لتطويره كما يخدم مصلحة أصحابه في الربح المشروع بدون استغلال . إن الذين يتصورون أن قوانين يوليو قد قيدت المبادرة الفردية يقعون في خطأ كبير . إن المبادرة الفردية يجب أن تكون قائمة على العمل وعلى المخاطرة : . . . » ومن هذا يتضح أن الربح بدون استغلال كمائد للمخاطرة من حق أصحاب مشروعات القطاع الخاص وسوف يرسم أصحاب المشروعات الخاصة سياستهم الإنتاجية والتسويقية على أن يحصلوا على أكبر أرباح ممكنة - دون استغلال - في المدى الطويل .

أما من حيث مشروعات القطاع العام فإنها سوف تحقق أرباحاً وسوف تعمل على ذلك ، حتى تساهم في تحقيق أهدافنا الاشتراكية وهي الكفاية والعدل ، والكفاية في زيادة الإنتاج ومحو الإسراف وتخفيض التكاليف ، والعدل في توزيع هذا الناتج . وزيادة الإنتاج تحتاج إلى زيادة الاستثمار عن طريق المدخرات المحتجزة وهنا نجد أن الربح ضروري لتكون هذه المدخرات التي تعتبر القوة المحركة لخطمة التنمية الإقتصادية في الدولة . ولا شك أن خطة التنمية الإقتصادية تعتمد كثيراً على التمويل الذاتي عن طريق هذه المدخرات وخاصة من قطاع الأعمال . يضاف إلى ذلك أن هناك بعض المشروعات التابعة للقطاع العام تباع جزءاً كبيراً من إنتاجها بأقل من تكاليف الإنتاج - ومثال ذلك السلع التموينية - ولذلك نجد أنه لا بد من تحقيق أرباح بالنسبة للسلع الأخرى حتى يمكن التوازن وحتى يمكن سد هذا العجز الناتج عن توزيع هذه السلع التي تقتضى سياسة الدولة جعلها في متناول سواد الشعب بأسعار منخفضة أو معقولة ويلاحظ أن إعادة توزيع الدخل وزيادة نسبة الأجور إلى عناصر الدخل الأخرى كالأرباح الموزعة وفوائد السندات يقلل

( م ٦ - الاصول العلمية للتسويق )

من حصيلة الدولة من الضرائب ، حيث أن معدل ضريبة كسب العمل أقل من ضريبة الأرباح التجارية والصناعية وضريبة القيم المنقولة ولذلك فإن الدولة تحقق ربحاً عن طريق مشروعاتها لسد هذا النقص في إيراداتها . وكذلك فإن الدولة لا بد أن تدفع لأصحاب الأسهم في الشركات المؤتممة فوائد قدرها ٤٪ من القيمة السوقية لهذه الأسهم عند التأميم ، هذا فضلاً عن فوائد السندات والقروض الحكومية . ومن هنا كان من الضروري تحقيق أرباح عن طريق مشروعات القطاع العام لمقابلة هذه الأعباء .

# البَابُ الثَّانِي

## الوظائف التسويقية

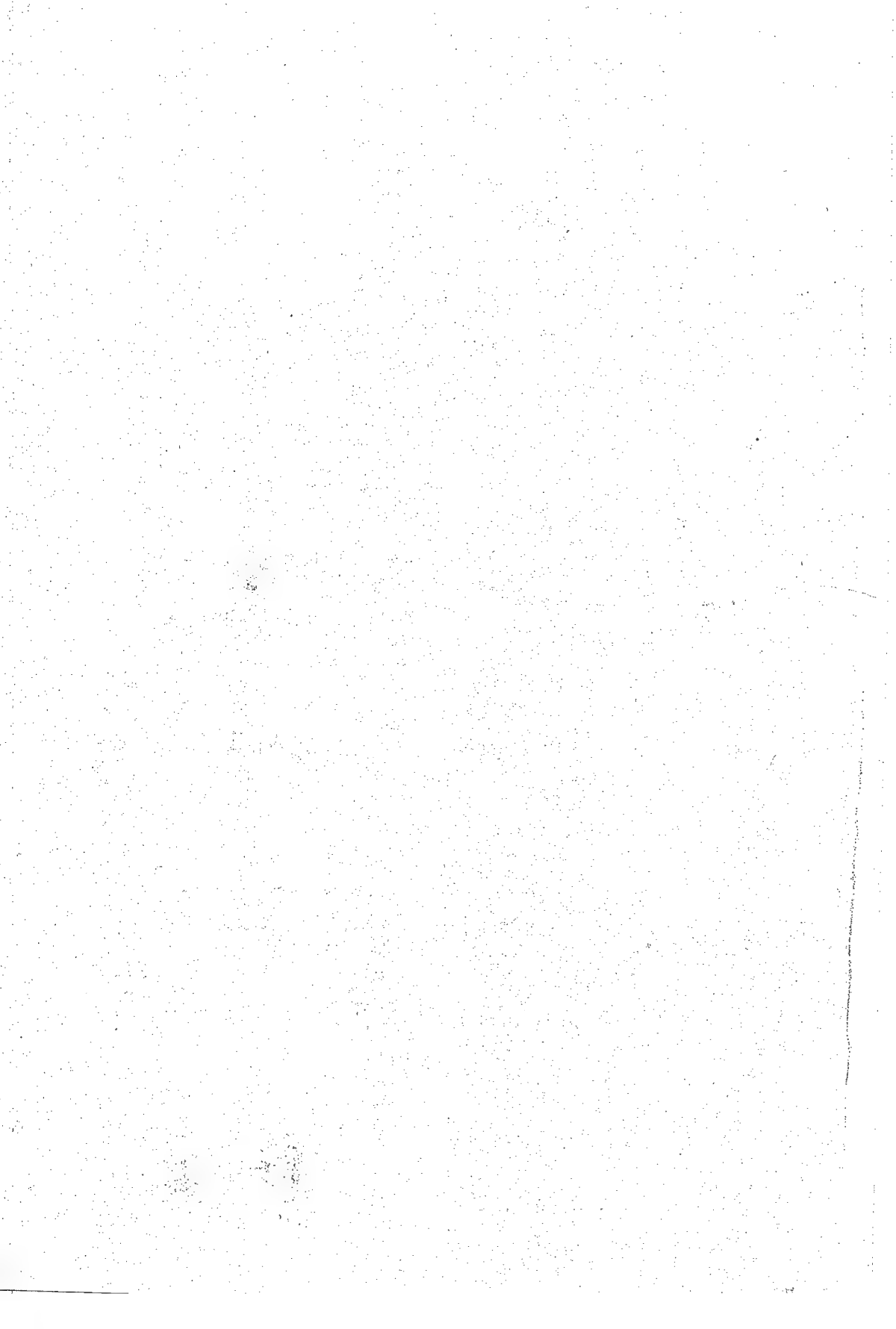
### Marketing Functions

١ - الإطار العام للوظائف التسويقية .

٢ - الانتقال المادي للسلع والخدمات .

٣ - التخزين .

٤ - تحديد نماذج السلع وترتيبها .



# الفصل الأول

## الاطار العام للوظائف التسويقية

سبق أن أشرنا إلى أن دراسة الوظائف التسويقية هي إحدى الطرق الهامة لدراسة التسويق . ولاشك أنه لكي نعرف طبيعة وإمكانيات النشاط التسويقي فلا بد من دراسة الوظائف الأساسية التي يجب تأديتها لتحويل السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى المستهلكين ، والتي تعتبر خلاصة عملية التسويق ، وتتضمن طريقة دراسة الوظائف تحليل عملية التسويق وتقسيمها إلى عدة مجموعات من النشاط يمكن دراستها كل على حدة .

### تعريف الوظيفة التسويقية :

الوظيفة التسويقية هي عبارة عن مجموعة من النشاط المتخصص Specialized أو خدمة إقتصادية معينة يتم أدائها في أثناء عملية توزيع السلع والخدمات وتحويلها من حيازة المنتج إلى حيازة المستهلك .

وقد يقوم المنتج بأداء الوظيفة التسويقية ، وقد يسند أدائها إلى إحدى منظمات التسويق المتخصصة الوسيطة ، كما قد يقوم بأدائها المستهلك نفسه ويلاحظ أن أداء الوظيفة قد يحدث مرة واحدة ، وقد يتكرر الأداء عدة مرات في المرحلة أو المراحل التي تمر فيها السلع والخدمات بين المنتج والمستهلك .

ولاشك أن عملية تقسيم التسويق إلى أنواع متعددة من الوظائف ماهي إلا طريقة عملية تستهدف تسهيل البحث والمقارنة ، والوصول إلى معرفة الطرق الأكثر كفاءة واقتصاداً لتأدية أية من هذه الوظائف ، وفي الحياة العملية نجد أنه عند تحويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك فإن رجل

الأعمال يبدأ بتحديد الوظائف والعمليات الضرورية لذلك . وبدراسته وتحليله لكل وظيفة على حدة فإنه قد يستطيع الوصول إلى أكثر الطرق كفاية لعملية التحويل ، سواء كان ذلك عن طريق الإقلال من تكرار تأدية الوظيفة الواحدة ، أو عن طريق تكليف جهة متخصصة للقيام بها .

ويلاحظ أن دراسة الوظائف تقتضى تقسيمها بطريقة تسهل عملية المقارنة ، ويتوف ذلك بتجميع العمليات المتشابهة والتي يمكن تمييزها عن غيرها من العمليات تحت اسم موحد باعتبارها تكون وظيفة تسويقية مستقلة . على أننا يجب ألا نسرف في الوقت ذاته أو نغالي في تقسيم العمليات إلى أعمال صغيرة جداً يعتبر كل منها وظيفة قائمة بذاتها ، حتى لا نتعرض دراستنا الوظيفية للتعقيد .

ومما يجدر ذكره في هذا المجال ، أنه لا يوجد تقسيم موحد ومتفق عليه لوظائف التسويق الأساسية . وكثيراً ما يختلف الباحثون في اعتبار نشاط أو مجموعة معينة من النشاط كإحدى الوظائف الأساسية للتسويق أو في اعتبارها جزءاً من وظيفة أخرى . ولاشك أن هذا الاختلاف موجود منذ ظهور فكرة تقسيم الوظائف التسويقية بخمسة وظائف<sup>(١)</sup> تحمل المخاطرة Sharing Risk ونقل السلع Transporting ، وتمويل السلع Financing ، والبيع Selling ، وجميع السلع وترتيبها وإعادة شحنها Assembly, Sorting & Reshipping . ووصلت في بعض الأحيان إلى مائة وعشرين عنصراً وظيفياً Functional Elements حددها الأستاذ Ran<sup>(٢)</sup> . كما أن جمعية التسويق الأمريكية عبرت عن عدم إرتياحها لحالة التحليل الوظيفي في أحد تقارير<sup>(٣)</sup> لجنة التعريف Committee on Definitions ذكرت فيه :

(١) راجع في ذلك :

W. Shaw, Some Problemes in Market Distribution; Quarterly journal of Economics, Aug., 1927,

(٢) ، (٣) راجع في ذلك :

Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing, Oct. 1948.



"...It is probably unfortunate that this term-Marketing Function was ever developed Under it students of marketing have sought to squeeze a heterogeneous and non consistent group of activities."

والحقيقة أنه لا يعيننا هنا تتبع التغيرات المختلفة أو دراسة الأبحاث المختلفة في تقسيم الوظائف التسويقية . وإنما ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة إنما هو مجرد الإيضاح أن التقسيم الذي سيستعمل في هذا الفصل لا يعتبر التقسيم الوحيد الصحيح أو التقسيم الأمثل . ولقد اختير هذا التقسيم بالذات لأنه يفي بالأغراض الأساسية لدراسة التسويق عن طريق دراسة الوظائف التسويقية وأنه يساعد على تحليل الوظائف بقصد معرفة أكثر الطرق إقتصاداً وكفاية لتأديتها ، والتقسيم المستخدم في هذا الفصل هو ذلك الذي قدمه الأستاذان كونفرس وهيوجي Paul D. Converse & Hervey W. Huegy في الطبعة الخامسة من كتابهما عناصر التسويق (١) .

### تقسيم الوظائف التسويقية :

إن التقسيم المستخدم في هذا الفصل مشتق من تعريفنا السابق للتسويق . وقد سبق تعريف التسويق بأنه يشمل على كافة أنواع النشاط الخاصة بتحويل السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك ، وما يقتضيه ذلك من إنتقال مادي لهذه السلع وانتقال للملكيتها وحيازتها ، وكذلك ما يترتب عليه من خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الملكية ، وذكرنا أيضاً أن النشاط التسويقي يتضمن الأعمال الخاصة بإدارة المنظمات التسويقية التي تساعد على تحويل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك ، ومن ذلك يتبين لنا أن هناك ثلاثة نواحي رئيسية للنشاط التسويقي .

- ١ - الإنتقال المادي للسلع والخدمات .
- ٢ - العمليات الخاصة بانتقال ملكية السلعة وحيازتها .
- ٣ - العمليات الخاصة بإدارة السوق والمنظمات التسويقية .

---

(١) راجع في ذلك كتاب Converse السابق ذكره ص ٦٣ .

ولاشك أن كلا من نواحي النشاط السالفة الذكر تشتمل على عدد من العمليات المتخصصة والخدمات الاقتصادية التي يمكن تمييزها على غيرها واعتبارها وظيفة تسويقية مستقلة وقائمة بذاتها ، كما يتضح من التقسيم التالي :

(أ) الإنتقال المادى للسلع والخدمات Physical Movement ( الذى يخلق منفعة نتيجة لنقل السلعة من مكان لآخر ومن زمن لآخر ) :

- ١ - النقل Transporting .
- ٢ - التخزين Storing .
- ٣ - التغليف Packing .
- ٤ - التقسيم Dividing .

٥ - التدرج أو الترتيب Grading ( ويشمل الفحص Inspecting والاختبار Testing ، والفرز Sorting ) .

٦ - تجميع السلع المشتراة Order Assambly .

(ب) إنتقال الملكية Movement of Ownership ( الذى يخلق ملكية وحيازة السلع Possession Utility ) :

١ - تحديد الحاجات Determining Needs ( جمع المعلومات ) :

٢ - إثارة الطب Stimulating Demand .

٣ - العثور على مشترين وبائعين Finding Buyers & Sellers .

٤ - التفاوض Negotiating ( فى السعر والشروط Price and Terms ) .

٥ - تقديم نصائح خاصة بالسلعة Giving Advice ( تعديل السلع والخدمات لتتنى برغبات المشترين ) .

٦ - نقل حق الملكية Transferring Title .

(ج) إدارة السوق ومنشآت التسويق Market Management :

١ - تخطيط السياسة Policy Planning .

٢- التمويل Financing ( توفر رأس المال اللازم ، وممّج الائتمان ، والقيام بالتحصيل ) .

٣- تنظيم المنشأة وإمدادها بالتسهيلات والإستعدادات اللازمة  
Providing Oroganization & Equipments

٤- التوجيه والإشراف Direction & Supervision .

٥- المحاسبة Accounting .

٦- تحمل المخاطر ( المخاطرة ) Risking .

ويلاحظ أن المجموعة الثالثة من المجموعات المذكورة أعلاه لم تقم بحصر كافة الوظائف الإدارية الخاصة بإدارة المنشآت التسويقية ، وأن بعض الوظائف المذكورة لا تعتبر وظائف مستقلة أو قائمة بذاتها ، بل أنها تعتبر جزءاً من أعمال الإدارة في المنشآت التسويقية .

وفيما يلي نتعرض لمناقشة الوظائف السابقة بإختصار ، وذلك بشرح معناها وإيضاح بعض المبادئ العامة المتبعة في تأديتها . وستقوم في بعض الفصول التالية بمناقشة مفصلة لبعض الوظائف الهامة .

### الانتقال المادى للسلع والخدمات

#### النقل :

ونعنى بالنقل هنا نقل السلع والخدمات مادياً من مكان معين تقل فيه ندرتها النسبية وتقل فيه درجة الحاجة إليها إلى مكان آخر تزداد فيه ندرتها النسبية وتشتد فيه هذه الحاجة ، وبذلك تخلق عملية النقل لهذه السلع والخدمات منفعة جديدة تعرف بالمنفعة المكانية Place Utility .

وتعتبر عملية النقل من العمليات الهامة في إيجاد أسواق جديدة للسلع ، كما تعمل على إتساع السوق أو الأسواق الحالية التي توزع فيه . ولاشك أن هذا يؤدى إلى إمكانية إنتاج السلع على نطاق كبير Mass Production بشكل يمكن من تخفيض تكاليف إنتاجها واستفادة المجتمع من ذلك .

وجدير بنا في هذا المجال أن نسجل لعمليات النقل في القرن العشرين أثرها الفعال في قيام ونجاح سياسة الإنتاج الكبير والتخصيص الإقليمي في الإنتاج Regional Specialization وتقسيم العمل Division of labor وكثيراً ما توقفت التقدم الصناعي في كثير من الدول على إمكانية ربط أسواقها ومناطقها المختلفة بعضها عن طريق إستخدام وسائل النقل الآلية الحديثة كالسكك الحديدية والlorries Trucks والسفن التجارية والطائرات والأنابيب Pipe lines . وذلك لأن التقدم والتوسع الصناعي لا يعتمد فقط على إمكانية الإنتاج الطبيعية وإنما يعتمد أيضاً على إمكانيات التوزيع وظهور أسواق جديدة للسلع المنتجة وما يقال عن الصناعة يقال أيضاً عن الزراعة ، حيث ساعدت وسائل المواصلات السريعة الحديثة على إمكان التخصص في الزراعة ، وزراعة المحاصيل في أنسب المناطق الجغرافية ، ولو بعدت عن أسواق تصريفها ، مما أدى إلى زيادة الإنتاج الزراعي .

وقد تم عملية نقل السلع بواسطة أصحابها ، أو بواسطة وكلاء متخصصين في عملية النقل Transporting Agencies . على أن تفضيل إحدى الطريقتين على الأخرى يتوقف على مدى إستعداد أصحاب السلعة وتوفير النقل لديهم ، وعلى سرعة انجاز عملية النقل ، وعلى الفرق بين تكاليف النقل التي يمكن أن يتحملها صاحب السلعة لو قام بنقلها بنفسه وبين مايتقاضاه وكيل النقل المتخصص للقيام بالعملية .

وتمثل تكاليف نقل السلع نسبة هامة من تكلفة التسويق ( Cost of Marketing ) حيث يلاحظ في كثير من الأحيان ( إن لم يكن في أغلبها ) أن كمية السلعة الواجب نقلها لكي تتحمل أقل تكاليف ممكنة في النقل لا تتماشى مع كمية السلع المشتراة أو المباعة في أى وقت من الأوقات ، وهذا طبعاً ما يؤدي إلى إرتفاع تكاليف النقل وما ينعكس على إرتفاعها . ولذلك فإن أية زيادة في كفاية عمليات النقل تؤدي إلى وفورات ملحوظة في تكلفة التسويق مما يرفع من الكفاية الإنتاجية للنشاط التسويقي ، وما يعود بالفائدة على المنتج أو المستهلك أو هما معاً ، وبالتالي يفيد المجتمع .

وتتحقق الزيادة في كفاية عمليات النقل بحسن اختيار وسيلة النقل المناسبة ، ومحاولة نقل حمولة كاملة بقدر الإمكان . والإقلال من عدد مرات التحميل والتفريغ التي تمثل أيضاً جزءاً هاماً من تكاليف النقل . فمثلاً نجد أن اللوريات ، باعتبارها وحدات نقل أصغر حجماً عن عربات السكك الحديدية ، قد تكون أنسب وسيلة لنقل شحنات صغيرة نسبياً من السلعة وخاصة أن ذلك يمكن من نقلها مباشرة إلى مكان المشتري وعدم تعدد مرات تحميلها وتفريغها كما يحدث عادة في حالة إستخدام السكك الحديدية أو السفن كما أنه لو أمكن لصاحب السلعة أن ينقل حمولة كاملة لعربة سكة حديد ، أو لورى ، أو سفينة لكان ذلك أوفر له في التكاليف من نقل مايشغل جزءاً منها فقط . إذ أن تعريفات النقل دائماً أعلا بالنسبة للكميات التي تقل عن الشحنة الكاملة Less than Carload Grading كما سنوضح فيما بعد عند شرحنا التفصيلي لعملية النقل .

### التخزين :

أن تخزين السلع في وقت معين من أجل إستهلاكها في وقت آخر عملية إقتصادية هامة تخلق مايسمى بالمنفعة الزمنية Time Utility ، حيث أنها تنظم ندرة السلعة النسبية فتوفق بين الكميات المعروضة منها والطلب عليها من وقت لآخر ، وبذلك تزيد من منفعتها الاقتصادية ، وقد يقوم المستهلك نفسه بعملية التخزين . إلا أن الحالة الغالبة أن يسمح المستهلك للمنظمات التجارية المتخصصة أن تؤدي له هذه الخدمة ، ومن هنا نجد أن متاجر الجملة والتجزئة تعمل على توافر السلع بالكميات الكافية في مخازنهم لسد حاجيات المستهلكين ، ويقوم المنتجون الصناعيون بتخزين المواد الخام والمواد غير تامة الصنع اللازمة لحسن سير برامج الإنتاج في مصانعهم ، هذا إلى جانب توافر منتجاتهم في المخازن لمقابلة طلبات عملائها . كما نجد أن المنتجين الزراعيين وخاصة الكبار منهم يقومون بتخزين كميات كبيرة من المنتجات الزراعية التي يسهل عليهم تخزينها ، أما للاستخدام المقبل في مزارعهم أو بغرض عرضها في الأسواق في الوقت الذي يعتقدونه أنسب وقت للبيع ،

وبالإضافة إلى تخزين السلع بواسطة أصحابها ، فإن هناك منشآت متخصصة في عمليات التخزين تقوم بتأدية هذه الخدمة لأولئك الذين يرون أنه من الأوفر لهم أن يسندوا مثل هذه العملية إلى جهات متخصصة عن أن يقوموا بتأديتها بأنفسهم .

وتتطلب عملية التخزين الاحتفاظ بسجلات وبيانات مفصلة عن السلع المخزونة وحركتها ، ولاشك أن تجار الجملة وتجار التجزئة يشعرون بأهمية مثل هذه السجلات والبيانات المفصلة المنظمة عن مخازنهم لما تظهره لهم من الزيادة أو النقص في مستويات المخزون من السلع عن المستوى الذي يعتقدونه مناسباً لمقابلة طلبات عملائهم بأقل تكاليف تخزين ممكنة سواء من حيث رأس المال المستثمر في موجودات مخزنية أو من حيث المصاريف المباشرة للتخزين .

### التغليف :

يقصد به تغليف السلع لتسهيل عمليات نقلها من مكان لآخر أو تخزينها من وقت لآخر ، ولاشك أن كثيراً من السلع تحتاج إلى تغليف قبل تخزينها أو تسليمها للمشتري ، فمثلاً نجد أن تخزين السوائل أو نقلها يستوجب وضعها في زجاجات أو براميل أو غير ذلك من العبوات ، ويتطلب تخزين القطن ونقله كبسة في إلى تغليفها بطريقة خاصة وفي عبوات من نوع خاص بآلات أو أكياس ، كما تحتاج السلع القابلة للكسر Fragile Goods محافظة عليها أثناء عملية نقلها أو تخزينها ، وكذلك يقوم المنتج في كثير من الأحيان بتغليف البضاعة قبل شحنها من مخازنه إلى عملائها من تجار الجملة ، كما قد يقوم تاجر الجملة بنفس العملية قبل إرسال البضاعة إلى عملائه من تجار التجزئة . ثم نجد تاجر التجزئة أيضاً وقد حتمت عليه ظروف البيع والمنافسة أن يقوم بتغليف جميع مبيعاته وتسليمها لعملائه من المستهلكين .

### التقسيم :

ونعني به فصل وتجزئة كميات السلع الكبيرة نسبياً إلى كميات ووحدات أصغر حجماً دون أخذ جودة السلعة Quality في الاعتبار ، وقد يحدث

فصل السلعة وتقسيمها أثناء عملية تدريجها Grading ولكن عملية الفصل والتجزئة في هذه الحالة تكون على أساس جودة السلعة ، ويجرى التقسيم لسد حاجات المشترين . ورغبات العملاء في شراء وحدات من السلع أصغر في الكمية والحجم من تلك التي يشتري بها البائعون ، فمثلا قد تكون وحدة شراء تاجر الجملة هي ١٠٠ صندوق من سلعة معينة يقوم المنتج بشحنها إليه ، فاذا كانت وحدة الشراء بواسطة تجار التجزئة من نفس السلعة هي عبارة عن صندوق واحد فقط ، فسيجد تاجر الجملة نفسه مضطراً إلى تقسيم هذه الكمية إلى وحدات يتكون كل منها صندوق واحد ، ويقوم تاجر التجزئة بدوره بنفسى العملية في أغلب الأحيان ، حيث يضطر إلى فتح الصندوق الذى يشتريه وتقسيم محتوياته إلى وحدات مناسبة لطبيعة تصرف عملائه من المستهلكين .

ولاشك أن تكاليف تقسيم السلعة لاتمثل نسبة كبيرة من التسويق إلا أنها تعتبر عملية ضرورية لتسويق السلع التي يتم إنتاجها على نطاق كبير Large Scale ويتم إستهلاكها على نطاق صغير .

#### التدريج :

وهى عبارة عن عملية معاينة السلعة واختيارها وفرزها ، وتقسيمها حسب جودتها النوعية ، ويتم عملية الفصل والتقسيم فى العادة على أساس عينات أو نماذج معروفة ومحدودة تتناولها بشئ من التفصيل فى موضوع آخر فيما بعد .

#### التجميع :

ونعنى بذلك تجميع السلع المشتراة فى مكان واحد لأجل تسليمها أو شحنها إلى المشتري ، ولهذا الوظيفة أهمية خاصة فى الحياة العملية وخاصة بالنسبة لتاجر الجملة والتجزئة ، وكذلك بالنسبة لكثير من المصانع كما أن المستهلكين يقومون بتأديتها عند شراء حاجياتهم من محلات خدمة النفس Self Service .

## انتقال الملكية

### تحديد الحاجات :

لاشك أن كافة المشترين في السوق يقومون بتحديد حاجاتهم قبل الإقدام على الشراء ، سواء في ذلك المستهلكين النهائيين Ultimate Consumers أو المصانع أو المنشآت التجارية ، غير أن الأسس التي تقوم عليها عملية تحديد الحاجات تختلف بالنسبة للمستهلك النهائي عنها بالنسبة للمنشآت الصناعية أو التجارية.

فبينما تلعب الرغبات الشخصية للمستهلكين دوراً هاماً في تحديد حاجاتهم نجد الربح عموماً هو العامل الأساسي في تحديد حاجات المنشآت التجارية والصناعية ، حيث أن القائمين على أمرها يقبلون على العمليات التي يعتقدون أنها تعود على منشآتهم بأرباح ممكنة دون إستغلال ( على الأقل في المدى الطويل ) .

ويلجأ المستهلكون النهائيون والمنشآت إلى وسائل مختلفة لتحديد حاجاتهم فتقوم المنشآت بتحديد حاجاتها بعد بحث علمي وتحليل دقيق للعوامل المؤثرة حتى يبعد قرارهم عن كل تخمين قد يؤدي إلى خسارة المنشأة ، فمثلاً نجد أن مدير إدارة المشتريات بالمنشأة الصناعية يقوم بدراسة مصادر الشراء المختلفة ، ومعرفة السلع البديلة ، حتى يتوصل إلى شراء الأصناف المختلفة من مواد ومهمات بالكمية والجودة المناسبة ، وفي الوقت المناسب بشرط أن يلاحظ تخفيض تكاليف الشراء بقدر الإمكان وقد تحتاج عملية الدراسة هذه إلى فحص عينات من الأصناف المشتراة ( مواد أولية أو مهمات ) أما بواسطة قسم الفحص في المنشأة ، أو بواسطة معامل خارجية متخصصة ، حتى يمكن معرفة الفرق الحقيقي بين درجات الجودة في المواد والأصناف الموجودة في السوق ، وحتى يتأكد المسئولون في المنشأة من ملاءمة هذه المواد لسياساتها الإنتاجية . كما تحدث عمليات البحث والاختيار أيضاً عند تحديد حاجات المصنع من اعدد وآلات ومعدات رأسمالية .



ولاشك أن حمليات الدراسة هذه قد يشترك فيها أقسام متعددة مع قسم المشتريات كقسم الإنتاج وقسم البيع وقسم دراسة السوق الخ .. كل في حدود اختصاصه وبشكل تعاوني منظم يؤدي إلى تحديد حاجات المصنع على أساس التنسيق بين السياسات الإنتاجية وسياسات البيع ورغبات العملاء . وقد تقوم المنشآت التجارية بأبحاث مشابهة ، فيقوم التاجر بدراسة سجلات مبيعاته وحالة المنافسة في السوق ، واتجاهات المودة . وقد يقوم باستقصاء على لرغبات المستهلكين لمعرفة أى السلع يفضلون . أما المستهلك النهائي فهو دائماً يحاول الحصول على أقصى إشباع ممكن لرغباته بواسطة الدخل المحدود الذى يملكه . وبذلك يعمل على تحديد حاجاته متأثراً بعدد كبير من العوامل كمقدار الدخل الذى يحصل عليه ، والعادات والتقاليد السائدة التى تؤثر فى تصرفاته الشرائية وما يستهلكه أصداقاه وزملاؤه من سلع ، وهكذا . كما يتأثر المستهلك بوسائل الإعلان المختلفة عن السلع ( الصحف ، المجلات ، السينما .. الخ ) وما يستتبع ذلك من إثارة لرغبات معينة كامنة فى نفسه بشكل يدفعه إما إلى زيادة استهلاكه من سلع معينة أو إلى استهلاكه لسلع جديدة .

ولاشك أن قرار المستهلك فى تحديد حاجاته هو قرار شخصى محض يصدر نتيجة لتفاعل كل هذه المؤثرات وغيرها فى نفسه إلا أن البائع الكفء يحاول دائماً التنبؤ بقرارات عملائه وتصرفاتهم وذلك من أجل تسهيل مدهم بالسلع التى يرغبون فيها فى الوقت المناسب والمكان الذى يرغبون فيه .

### اثارة الطلب :

أن البائع فى السوق يحاول دائماً استخدام جميع الوسائل الممكنة لزيادة رقم مبيعاته وتحقيق أكبر أرباح ممكنة للمنشآت . وقد تحقق له زيادة المبيعات عن طريق تخفيضه لثمن السلعة فتزداد بذلك الكمية المطلوبة منها طبقاً لقانون العرض والطلب . كما قد يتحقق ذلك باستخدام وسائل الإعلان وطرق الترويج المختلفة وفن البيع التى تؤدى إلى زيادة الطلب على سلعة دون تخفيض سعرها . ولاشك أن الإعلان وطرق الترويج تعتبر من الوسائل الفعالة التى تؤدى إلى زيادة الطلب على السلعة بطريقة أو أكثر من الطرق الآتية :

١- تعريف القادرين على شراء السلعة بميزاتها ، وإثارة الرغبات الكامنة في أنفسهم والتي يمكن أن تشبعها هذه السلعة ، وبذلك يزداد شعورهم بالحاجة إليها ، وتفضل على غيرها من السلع عندما يتصرف هؤلاء المشتريين في دخولهم ويوزعونها على السلع المختلفة .

٢- تعريف مستهلكي السلع المنافسة ( البداية ) بما تمتاز به السلعة المعلن عنها عما يستهلكونه حالياً من السلع ، بما يؤدي إلى امتناعهم أو إقلاصهم من استهلاك السلع المنافسة وإقبالهم على السلعة المعلن عنها .

٣- إيجاد إستعمالات جديدة للسلعة والكشف عن مميزات وميزات جديدة لها بما يزيد من درجة قبولها واستهلاكها بواسطة المشتريين الحاليين وبما يجتذب لها مشتريين جدد .

ولاشك أن البائع حينما يعلن عن سلعة أو يروجها فإنه يعمل ذلك لزيادة ربحه الشخصي دون إستغلال ، واجتذاب أغلب المستهلكين إلى دائرة أعماله . كما أنه يمكن أن يقال أن وسائل الإعلان وترويج المبيعات التي يستخدمها المنتجون والبائعون في السوق تحقق منافع عامة للبلد بخوار منفعتهم الشخصية ، كزيادة الإنتاج والدخل القومي ورفع مستوى معيشة الأفراد . والدليل على ذلك أن الناس ( وخاصة في المجتمعات الواعية ) لاشك يرغبون في زيادة دخولهم ، لا لكي يكثر ونها وإنما لكي ينفقونها كلها أو أغلبها على شراء السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم المتعددة . ولذلك إذا رغب الناس في الحصول على مزيد من السلع والخدمات فإنهم ربما يبذلون مجهودات أكبر ويشغلون ساعات أكثر ، وربما يشتغلون في أكثر من عمل أو وظيفة - بغرض توفير فرص العمل - لكي يحصلوا على دخل أكبر . وحيث أن إعلانات البائع في السوق ووسائل ترويجه لمبيعاته تزيد من معلومات المستهلكين عن السلع وتثير رغباتهم على استهلاكها ، فإنهم سوف يعملون ويجهدون لكي يكون لديهم من الدخل ما يمكنهم من الحصول على ما يرغبون في استهلاكه من البائع . فمثلاً ، كم من شخص تراه يكسح - ويطلق من ساعات عمله - ويعمل في أكثر من جهة ، لكي يشتري لنفسه ولعائلته سيارة أو ثلاجة

أو غسالة أو راديو أو جهاز تليفزيون أو دراجة لطفله أو رداء لزوجته ولاشك أن للإعلان ووسائل ترويج المبيعات أثر كبير في حث مثل هذا الشخص على شراء مثل هذه السلع وازدياد شعوره بالحاجة إليها . وعلى ذلك فإنه تمكن عن طريق الإعلان ووسائل الترويج أن تتحقق المنفعة الشخصية للتاجر المعلن عن طريق زيادة الطلب على سلعته ، كما يمكن أن ينتج عن ذلك منفعة عامة للبلد عن طريق زيادة حالة الرواج وزيادة الإنتاج والدخل القومى وما ينتج عن ذلك من رفع لمستوى معيشة السكان .

### العثور على مشتريين وبائعين :

إن العثور على مشتريين تعتبر إحدى المهام الأساسية للبائعين ، وخاصة إذا زاد عرض السلعة في السوق عن الطلب عليها واتصفت سوق هذه السلعة بأنها سوق مشتريين Buyers' Market حيث يكون المشتري هو سيد الموقف وحيث يسعى إليه البائع دائماً ويحاول البائعون الوصول إلى المشتريين الحاليين والمرتبين الذين يرغبون في سلعتهم ويمكنهم شراؤها بطرق مختلفة ، مثل استخدام وسائل الإعلان المتنوعة ، أو زيارة المستهلكين شخصياً في منازلهم ، أو اختيار موقع مناسب للمنشأة وعرض السلع في الواجهات ( الفترينات ) بشكل يلفت نظر المارة ويحثهم على دخول المحل ، هذا فضلاً عن استخدام فنون البيع المختلفة . كما يقوم تاجر الجملة بإرسال مندوبين إلى تجار التجزئة لكي يعرضوا عليهم السلع التي يتجرون فيها ويحصلوا على متطلباتهم منها ، وكثيراً ما يقوم عمال البيع في محلات التجزئة بمجرد البضاعة الموجودة ومعرفة ما ينقص المحل من السلع والأصناف المختلفة حتى يطلب من صاحب المنشأة أو المسئولين فيها العمل على توفير الأصناف .

وكما يحاول البائع العثور على مشتريين لسلعته ، فإننا نجد المشتري أيضاً يقوم في حالات متعددة بالبحث عن بائع مناسب لما يحتاجه من سلع أو خدمات فمثلاً نجد أن المنتج الصناعى يكلف قسم مشترياته بالبحث عن أنسب الموردين لما تحتاجه منشأته من مواد أولية أو عدد وآلات ومهيات أيضاً نجد تجار الجملة وتجار التجزئة يبحثون عن أحسن وأنسب مصادر الشراء التي

يمكن أن تسهل لهم الحصول على ما تحتاجه منشآتهم من الأصناف المختلفة بالكميات المناسبة ذات الجودة المناسبة والتمن المعقول ، وفي الوقت والمكان المناسب . وفي كثير من الأحيان نجد أن تجار التجزئة يستعينون بمندوبين مقيمين أو مترددين على أسواق الجملة لمقابلة التغيرات الهامة في هذه الأسواق وإحاطتهم علماً بما يهمهم من معلومات عن السلع الجديدة ، وبما يفيدهم كثيراً في رسم سياستهم الشرائية ، وكذلك نرى المستهلك يقوم بنفسه بالبحث عن أنسب محل لشرائه للسلع المعروفة بسلع التسوق Shopping Goods التي عادة ما تشتري بعد زيارة عدة محلات وعمل المقارنة اللازمة سواء من حيث الثمن أو الجودة ، ولا شك أن ظاهرة البحث عن بائعين تتمثل بشكل واضح عندما يظهر ما يسمى بسوق البائعين Seller's Market حيث يقل المعروض من السلعة عن الطلب عليها ، وحيث يكون البائع هو سيد الموقف ويسعى إليه المشترى دائماً ، وأصبح مثال لذلك سوق سلع الاستهلاك Consumers Goods أثناء الحرب ، وكذلك الحال بالنسبة لعدد غير قليل من السلع التموينية المختلفة التي كثيراً ما يقل العرض منها عن الطلب عليها .

### التفاوض :

ونعني بذلك عملية المساومة التي تسبق التعاقد بين البائع والمشتري ، سواء كانت هذه المساومة بخصوص شروط العقد من حيث الكمية والجودة ومواعيد التسليم ومكان التسليم وشروط الضمان والدفع والخ . وتلعب المساومة والتفاوض دوراً هاماً في تحديد الثمن والشروط في أسواق الجملة ، وكذلك في حالة شراء السلع الإنتاجية بواسطة المنشآت الصناعية . ولذلك نجد أنه كلما زاد رأس المال المستثمر في السلعة محل التعاقد كلما اتسع مجال التفاوض والمساومة على ثمنها وشروط بيعها . وتعتمد قوة البائع أو المشتري في التفاوض وإملاء شروط العقد على حالة السوق والمنافسة فنجد مثلاً أن المشتري هو سيد الموقف وهو الطرف الأقوى في إملاء الشروط في حالة سوق المشترين ، والعكس صحيح في حالة سوق البائعين ، وتأخذ عملية التفاوض وتحديد الأثمان أشكالاً مثل عمل المناقصات والمزايدات العلنية ،

وتعهد البائع بضمانات معينة ، أو تقديم تسهيلات معينة سواء في تسليم السلعة ، أو في تركيبها ، أو في إمداد المشتري بقطع الغيار اللازمة بأثمان محدودة أو في طريقة الدفع . وقد يسمح بعض البائعين لعملائهم بخضم معين في حين أن البعض الآخر قد يحدد الثمن بالنسبة لجميع المشتريين ولكنه يسمح بالمساومة والتفاوض في شروط العقد الأخرى .

وسياسة البيع بسعر موحد لا شك أكثر انتشاراً في تجارة التجزئة عنها في تجارة الجملة ، إلا أن هناك مجالاً لكثير من المساومة في تجارة التجزئة وخاصة في السلع ذات الثمن المرتفع ، حيث يسمح البائعون بدفع الثمن على أقساط Insalment Buying أو قد يتبادل المشترون سلعهم المستعملة بسلع جديدة مع دفع الفرق في الثمن .

وتأخذ المساومة والتفاوض جزءاً كبيراً من وقت البائعين والمشتريين مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التسويق . ويغلب أن تنخفض تكاليف التسويق نتيجة لانتشار سياسة البيع بالثمن المحدد لجميع العملاء ، ولو أن ذلك لا يمنع المستهلك من التسوق قبل الشراء ، وعمل المقارنة بين المحلات المختلفة من حيث أسعارها وجودة سلعها .

#### تقديم نصائح خاصة بالسلعة :

على الرغم من أن المشتريين يحددون حاجاتهم عند الإقدام على الشراء ، إلا أنهم كثيراً ما يواجهون صعوبات كثيرة في الحصول على أكثر السلع ملائمة لإشباع تلك الحاجات . بل وكثيراً ما يتعذر عليهم ذلك دون مساعدة ممن توافر لديهم المعلومات الكافية عن السلع الموجودة بالسوق ، التي بها تشبع مثل هذه الحاجات . لذلك يعتمد كثيراً من المشتريين في السوق على رجال البيع الذين يقدمون لهم النصائح اللازمة عن السلع والمعلومات الخاصة بكيفية استعمالها ، وما يمكن أن تقدمه السلع للمشتريين من منافع أو تشبعه من رغبات ، ولا شك أن سياسات البيع الرشيدة تحث البائعين على أن يصدّقوا عملائهم ، وألا يبالغوا في مزايا سلعهم بشكل قد يضلّل المشتريين أو يدفعهم إلى شراء سلع لا تلزمهم ، أو أن يتوقعوا من السلعة إشباع رغبات معينة

ليست في طاقتهم ، ويتبع الحكيم من البائعين هذه السياسة البيعية لاعتقادهم أن إرضاء المشتري وإرشاده إلى الحقيقة وصدقه في المعلومات التي تعطى له عن السلع ، أفضل بكثير - في المدى الطويل - من غيرها من السياسات التي تستند إلى المبالغة وتضليل العملاء وقد يحدث أن يتحمل البائع كثيراً من النفقات ويقوم بكثير من الأبحاث في سبيل إرشاد عملائه في الشراء . ومثال ذلك ما قد يحدث عند بيع السلع الإنتاجية كالآلات ، حيث يقوم البائع بدراسة حاجات المشتري وظروف مصنعه ، وما يتطلبه من الآلة ، ثم يصمم له الآلة التي تتوافر فيها هذه المواصفات التي تشبع هذه الرغبات .

ويحصل المشترون على المعلومات الخاصة بالسلع بأية طريقة من الطرق الآتية :

(أ) طرق المعاينة والفحص Inspecting حيث يقوم المشتري بمشاهدة السلعة التي يرغب في شرائها ومعاينتها وفحصها من أجل معرفة درجة جودتها ومميزاتها المختلفة . وتعتبر هذه الطريقة أقدم طرق الشراء ، ولا يزال العمل جارياً في كثير من الأحوال وخاصة في عمليات البيع بالجملة والبيع المباشر للمستهلكين .

(ب) طريقة العينة Sample . حيث يكتفي المشتري باختيار « عينة » من السلعة المرغوب شراؤها ، وذلك اعتماداً على أن هذه العينة تمثل الكمية الكلية التي سيتم شراؤها ، وتتفق معها في المواصفات والمميزات ، ويتم الشراء عن طريق العينة لتجنب ضرورة مشاهدة ومعاينة السلعة نفسها . وبذلك يمكن إتمام عمليات البيع والشراء في مكاتب المشترين أو محلات البائعين أو مكاتب الوسطاء أو في البورصات . الخ . وذلك دون حاجة للانتقال إلى حيث توجد البضاعة محل التعاقد .

(ج) طريقة الوصف Description . حيث يحصل المشتري على مواصفات دقيقة للسلعة تمكنه من معرفة مميزاتها وجودتها وطرق استعمالها وما يمكن أن تشبعه من رغبات ، وقد يحصل المشتري على هذه المواصفات من كتالوجات أو خطابات البائع التي ربما تحتوي على صورة خاصة بالسلعة ، ولا شك أن

الثقة بين البائع والمشتري مهمة جداً في حالة اعتماد المشتري على المواصفات التي أرسلها أو حددها له البائع . وقد يحدث أن تتولى الحكومة أو أى هيئة من الهيئات غير المتحيزة عملية تحديد مواصفات السلعة . وتؤدي عملية البيع بواسطة الوصف إلى توفير تكاليف اختيار السلعة أو العينة كما تعتبر وسيلة لشراء كثير من السلع التي لا يمكن أخذ عينة منها كالألات مثلاً .

(د) طريقة تحديد الرتبة Grade . ويحدث هذا عندما تحدد مواصفات السلعة محل التعاقد ، وتفصل وحداتها إلى « رتب » مختلفة على أساس من جودتها ، وتحديد مواصفات كل رتبة على حدة وتعرف هذه المواصفات بواسطة البائعين والمشتريين . وغالباً ما تتولى هيئة محايدة تحديد الرتب ومواصفاتها كما يحدث أن تحدد الحكومة الرتب الخاصة بالقطن والتي على أساسها يتم التعامل والتعاقد بين البائعين والمشتريين . ولذلك فقد يتم التعاقد في هذه الحالة بين البائع والمشتري بواسطة التليفون أو التلغراف ، كما قد يتم شفاهة أو بواسطة الخطابات دون حاجة لمعاينة السلعة أو عينة منها .

### نقل حق الملكية :

لا يتم البيع ولا يعتبر قانونياً إلا بنقل حق الملكية من البائع إلى المشتري وكثيراً ما لا يتطلب هذا النقل سوى تسليم السلعة للمشتري ، بينما قد يتطلب في أحيان أخرى كثيراً من الإجراءات ، مثل كتابة عقد البيع ، والتوقيع والشهادة عليه ، وتسجيله . ورغم أهمية الناحية القانونية في التسويق ، فإن المجال هنا لا يتسع لبحثها .

### إدارة السوق ومنشآت التسويق

إن نجاح العمليات التسويقية يحتاج إلى إدارة علمية سديدة لمنشآت التسويق التي تزاو لها ، سواء تخصصت هذه المنشآت في عملية أو أكثر من عمليات التسويق ، أو كانت هذه العمليات جزءاً من النشاط العام للمنظمة . وللإدارة أهمية كبيرة في نجاح أى منشأة أو مشروع في عصرنا الحديث ، حيث تتولى

إدارة المنشأة تحديد أهدافها دون إسراف في الوقت أو التكاليف ، وبناء الجهاز التنظيمي اللازم لتنفيذ الخطط والسياسات بشكل يشمل التعاون والتنسيق التام بين الجهود الإنسانية التي تبذل في سبيل الوصول إلى هدف المشروع الرئيسي . كما تقوم الإدارة بمراقبة التصرفات المختلفة في المشروع للتأكد من موافقتها للخطط والسياسات الموضوعية وكذلك لإكتشاف أى نقص في السياسات الموضوعية أو أى خلل في الجهاز التنظيمي والعمل على تلافيه في الوقت المناسب . هذا فضلاً عن توجيه المشتغلين والقائمين بالنشاط في المنشأة عند التنفيذ ، وكذلك تنمية كفاياتهم وتدريبهم بالشكل الذى يتناسب مع وظائفهم والمسئوليات الملقاة عليهم ، وفيما يلي نورد تحليلاً للوظائف التسويقية التى تتعلق بإدارة السوق والمنشآت التسويقية .

### تخطيط السياسة :

تبذل كل منشأة قصارى جهدها للحصول على أكبر ربح ممكن - على الأقل في المدى الطويل - من أعمالها التجارية ، وذلك دون استغلال للمستهلكين ولذلك فهي تقوم بأداء خدمات إجتماعية نافعة للمجتمع الذى يعيش فيه ، ومن أجل ذلك تخطط المنشأة السياسات اللازمة للوصول إلى مثل هذا الغرض بأكفأ الطرق الممكنة ، ولتجاح هذه السياسات يجب أن تعطى كل نواحي النشاط في المنشأة سواء كان ذلك نشاطاً رئيسياً أم فرعياً ، ولذلك يجب أن ترسم للمنشأة سياسة عامة تحدد الخطوط الرئيسية لأوجه النشاط المختلفة ثم يتفرغ منها سياسة خاصة بالشراء والتخزين ، وأخرى خاصة بالإنتاج ، وسياسة خاصة بالتوزيع ، وأخرى بالأفراد ، وسياسة بالتقويل الخ .

وتغطي سياسات التسويق نواحي النشاط الخاصة بتحديد طبيعة السلعة وتصنيفها وترتيبها ، وتمييزها عن منتجات المنشأة أو منتجات المنشآت الأخرى وطرق بيعها وتوزيعها ، وطرق ترويجها والإعلان عنها ، كما يتضمن هذه السياسات نواحي النشاط الخاصة بتحديد طبيعة المستهلكين ومواطنهم ، ورغباتهم ، وقوتهم الشرائية ، وسبل الإتصال بهم والتعامل معهم ، إلى غير ذلك من أوجه النشاط .



ولا شك أن جميع البائعين لا يتبعون سياسة تسويقية متساوية حيث أن ظروفهم الإنتاجية ، والبيعية والمالية ، وظروف عملهم كلها تختلف عن بعضها البعض ، ولذلك تحتاج هذه الظروف إلى رسم سياسة ملائمة لكل ظروف على حدة ، ومن هنا نجد الاختلاف ظاهراً في السوق من حيث أنواع السلع ، وجودتها ، ومميزاتها ، وعلاماتها التجارية ، وأغلفتها ، وطرق بيعها والإعلان عنها ، وغير ذلك من السياسات . فمثلاً نجد في السوق منشأة من المنشآت تقوم بإنتاج سلعة معينة وتوزعها بواسطة مكتب خاص يضم عدداً محدوداً من عمال البيع ، الذين يتولون عملية التوزيع والبيع لعدد معين من العملاء ، الذين يقومون بدورهم ببيع السلعة إلى آخرين بعد إعطائها اسماً تجارياً خاصاً أو تميزها بعلامتهم التجارية الخاصة ، وتعتبر هذه السياسة أسلم سياسة من وجهة نظر المنشأة وقت تطبيقها وقد نجد منشأة أخرى ناجحة ، تقوم بإنتاج سلعة معينة ، ولكنها توزعها عن طريق بيوت الجملة التي تديرها بنفسها والتي تضم عدداً ضخماً من عمال البيع الذين يبيعون رأساً إلى تجار التجزئة ، في الوقت الذي تقوم فيه المنشأة بتوجيه حملتها الإعلانية الواسعة النطاق إلى المستهلكين النهائيين لهذه السلعة . وبذلك يمكن أن يقال أن مهمة الإدارة في المنشأة أن تتصرف على ضوء ظروفها الخاصة وأن تزن حالتها المالية ، وقدرة وكفاءة مديرها وأجهزتها ونوعية وجودة منتجاتها الخ . . . ثم تختار السياسة التي تعتبر في وقتها أحسن السياسات وملائمة لهذه الظروف .

وليس الاختلاف ظاهراً بين سياسة منشأة وأخرى فحسب ، وإنما نجد هذا الاختلاف ملحوظاً أيضاً بين المنشأة الواحدة في وقت معين وسياستها في وقت آخر ، حيث أن لكل ظروف حكمها ، وما تقتضيه من سياسة مناسبة . ولذلك فلا يمكن الحكم على أية سياسة متبعة في أي وقت من الأوقات دون معرفة الظروف والملازمات والحقائق الخاصة بها والتي دعت إلى تطبيقها ، وعليه فسنتصر هنا على بيان الصفات الواجب توافرها في السياسة الحسنة . دون بحث فيما يجب أن تكون عليه السياسات التسويقية المختلفة .

وعموماً يمكن أن يقال أن السياسة « التسويقية » الحسنة تتصف بما يأتي :

- ١ - أن تكون م تبطه بالهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المنشأة .
- ٢ - أن تستنبط من بحوث ودراسات سابقة ، وأن تتبعد عن التخمين وتستند على حقائق وأسس علمية .
- ٣ - أن تبعد عن التعقيد وتكون سهلة الفهم والتطبيق على من يوكل إليه تنفيذها .
- ٤ - أن تكون مرنة Flexible لكي يسهل تعديلها إذا تغيرت الظروف المؤثرة .
- ٥ - أن يشترك في رسمها سواء بطريق مباشر أو غير مباشر كل من سيعهد إليه تنفيذها .
- ٦ - أن تتوافر لها صفة الاستقرار ، وأن ترسم لمواجهة حاجة المنشأة وليست حاجة المديرين الشخصية حتى لا تتغير بتغيرهم .
- ٧ - أن تعمل على توحيد الجهود المختلفة في المشروع بشكل يضمن التعاون والعمل على هيئة فريق Team منظم سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام المختلفة .

#### التمويل :

تحتاج المشروعات المختلفة إلى رأسمال معين لإدارة أعمالها ، وينقسم رأس المال المطلوب إلى قسمين : الثابت ، وهو ما يلزم للحصول على المعدات الرأسمالية والآلات والإنشاءات الضرورية لعملية الإنتاج أو التوزيع ، والذي لا يدخل مباشرة في السلع المنتجة أو المباعه ، ورأس المال العامل ، وهو يمثل الأموال المطلوبة لمقابلة المصروفات الجارية من مرتبات وأجور العاملين ، ومصاريف إدارية وبيعية ، وأثمان المواد الخام والوقود ومهمات الصيانة ، والمصروفات الثرية وغيرها من المصروفات الجارية .

ويتوقف مقدار رأس المال الثابت على طبيعة الإنشاءات الواجب إقامتها ونوع الآلات والمعدات اللازمة لعملية الإنتاج أو التوزيع . كما يتوقف على سياسة المنشأة حيال شراء الآلات والإنشاءات المختلفة أو تأجيرها . أما مقدار رأس المال العامل فيتوقف على سرعة دوران البضاعة ، وطول فترة الإنتاج ، ومقدار المواد الأولية والحامات الواجب توافرها بالمخازن وسياسة الائتمان وطرق التحصيل التي تتبعها المنشأة عند البيع . ومن هنا يتبين لنا كيف يتأثر رأس المال المطلوب بسياسة المنشأة التسويقية ، وخاصة سياسة التخزين والبيع والائتمان .

### تنظيم المنشأة :

التنظيم هو الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المشروع تنفيذ السياسات الموضوعية لتحقيق الهدف الأساسي للمنشأة . ويتكون التنظيم من عدد من الأفراد يعملون سوياً لتحقيق هدف مشترك . وتحدد الإدارة علاقات الأفراد داخل هذا التنظيم ، فتعمل على تحديد مسئولية كل فرد بالنسبة للعمل المسند إليه ، كما تمنحه سلطة كافية تمكنه من تنفيذ أعماله والوفاء بالتزاماته ، ولاشك أن الإدارة بتحديد لها لسلطات الأفراد ومسئولياتهم تقوم في الوقت نفسه بتعريف وظائفه وأعمال كل فرد في التنظيم . وبتسهيل عملية الرقابة وكفالة التعاون بين نواحي النشاط المختلفة ، وتقوم الإدارة بتقسيم الأعمال التي يقوم بها الأفراد في التنظيم إلى مجموعات من الوظائف ، وذلك على أساس من تشابه هذه الأعمال أو تكاملها ، ولا يتسع المجال هنا لشرح وتوضيح أسس التنظيم الجيد ، وإنما نكتفي بالإشارة إلى ضرورة التنظيم للقيام بالعمليات التسويقية ، وأن القواعد العامة للتنظيم في حالة التسويق هي نفسها في حالة الإنتاج أو أي نوع من أنواع النشاط الإنشائي .

وإذا كانت عملية تنفيذ سياسات المشروع تقتضى وجود تنظيم مناسب سليم . فإنها تتطلب كذلك توافر الإنشاءات والمعدات اللازمة لتسهيل عمليات الإنتاج والتوزيع ولا شك أن نوع الإنشاءات والمعدات اللازمة يتوقف على طبيعة السلعة المباعة وطبيعة المنشأة نفسها .

### التوجيه والإشراف :

على الرغم من أهمية السياسات العامة للمنشأة ، وسياساتها التفصيلية ، وعلى الرغم من أهمية التنظيم الجيد في تنفيذ هذه السياسات ، وحسن سير العمل وضمان تنفيذ الأوامر طبقاً للسياسة المرسومة ، فلا بد من توجيه ، وتوافر الإشراف والرقابة على أعمال كل فرد في التنظيم . وتهدف المراقبة والإشراف إلى التحقق من أن السياسات والخطط الموضوعة تنفذ بدقة ، وإلى اكتشاف أى خطأ في التنفيذ ، أو أى نقص في السياسة . وبذلك تستطيع الإدارة أن تضع يدها على مواطن الداء وتعالجه قبل استفحاله ، كما تستطيع تحديد المسئول عن الخطأ وترشده وتوجهه إلى الصواب أو تعاقبه إذا لزم الأمر . ويتضمن التوجيه والمراقبة والإشراف على أعمال متعددة مثل إعطاء التعليمات اللازمة لحسن سير العمل ، ومراجعة النتائج ومقارنتها بما يجب أن يكون ، ومراقبة النظام الداخلى وتشجيع القائمين بالعمل في المشروع ومكافأة الممتازين منهم .

### المحاسبة :

تعتبر المحاسبة مهمة ضرورية لحسن سير العمل في المنشأة ، سواء من ناحية الإنتاج أو من ناحية التوزيع ، وكلما اتسعت المنشأة ، وتعددت أعمالها ، كلما زادت الحاجة إلى نظام محاسبي دقيق لكي يمد الإدارة بمعلومات عن المشتريات ، والمخازن والمبيعات ، والمصروفات بأنواعها ، وحساب المدينين والدائنين ، والأرباح الخ . ولا يقتصر قسم المحاسبة على تسجيل مثل هذه المعلومات والأرقام الخ . وإنما يقوم بتحليلها ، والمقارنة بين النتائج في مدد مشابهة للسنوات المختلفة ، وربما بين نتائج أعمال المشروع وأعمال المشروعات الأخرى المماثلة . كما يقوم قسم المحاسبة بتوفير نظام المراقبة الداخلية وتقديم التقارير اللازمة للإدارة والتي ترشدها في تخطيط سياساتها المختلفة . ولا شك أن الدور الذي تقوم به محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية لا يستهان به أبداً خاصة في المشروعات الحديثة .

## توفير المعلومات :

إن الإدارة الرشيدة تعمل دائماً على دراسة مشاكلها وتحليلها تحليلاً علمياً قبل أن تفصل إلى قرار معين أو ترسم سياسة معينة . ولذلك تجدها تعمل على تجميع المعلومات الخاصة والحقائق والبيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع الدراسة والتحليل حتى تسترشد بها عند تقرير سياستها وتشمل المعلومات التي تسترشد بها الإدارة في مشاكلها التسويقية على نواحي متعددة تتصل بطبيعة السوق ، وحالة المنافسة ، والتدخل الحكومي ومدى توافر السلع البديلة ، وطبيعة المستهلكين ورغبتهم وعاداتهم وقوتهم الشرائية ، الخ . .

وتحصل الإدارة على المعلومات الخاصة بمشاكل التسويق من مصدر أو أكثر من المصادر المتاحة مثل عمال البيع ، والصحف والمجلات التجارية ، والإحصاءات الحكومية والبيانات التي تصدرها شركات أو هيئات خاصة عن حالة السوق والوكلاء والسماسرة ، والبنوك التي تتعامل معها المنشأة ، والملاحظة الشخصية ، أو عن طريق الأبحاث الخاصة بدراسة السوق Market Research التي تقوم بها المنشأة .

## المخاطرة :

طالما أن أية منشأة من المنشآت التجارية أو الصناعية معرضة للربح والخسارة لذلك نجد أن أصحاب هذه المنشآت يتعرضون لضياح بعض أو كل رؤوس أموالهم المستثمرة ، سواء كان ذلك أثناء عملية الإنتاج أو أثناء عمليات التوزيع ، أو أثناء مزاولة أى نوع من أنواع النشاط الذى تقوم به المنشأة ، ولا شك أن صاحب رأس المال يتحمل مثل هذه المخاطرة أملاً فى الحصول على ربح مناسب من عملياته الإنتاجية ، ويزداد معدل الربح الذى يتوقعه صاحب رأس المال مع ازدياد المخاطرة التى يحتمل أن يتعرض لها استثماره .

وتتقسم المخاطرة التى تتعرض لها المنشأة أو المستثمرين إلى نوعين رئيسيين مخاطرة يمكن التأمين ضدها أو تحويلها إلى هيئات أخرى ومخاطرة لا يمكن التأمين ضدها أو تحويلها ، ولا بد للمستثمر أن يتحملها ، ويخضع النوع الأول من المخاطر لقوانين الاحتمالات ، وبذلك يمكن التنبؤ باحتمالات حدوثها

من بين عدد كبير من الحالات ، ولذلك نجد هناك شركات تأمين متخصصة في تحمل مثل هذه المخاطر عن المستثمر نظير مبلغ معلوم يدفعه المستثمر . أى أن المستثمر يستبدل خسارة محتملة غير محددة بخسارة مبلغ معين يدفعه لشركة التأمين . والمخاطر التي يمكن التأمين عليها هي أخطار الحريق والحوادث والسرقة والحياة الخ . . أما النوع الثاني من المخاطر فهو الذي لا يخضع لقوانين الاحتمالات ولا يمكن التنبؤ باحتمالات وقوعه على أساس رياضي واضح ، ولذلك فهو غير قابل للتحويل من شخص لآخر أو من منشأة لأخرى ، ويرتبط أساساً بطبيعة الأعمال ، ومثال ذلك انخفاض قيم السلع التي تنتجها أو تتاجر فيها المنشأة ، سواء كان ذلك لانخفاض الأسعار ، أو لتغير في المادة . وهنا نجد المنشأة مضطرة لتحمل مثل هذه الخسارة بنفسها .

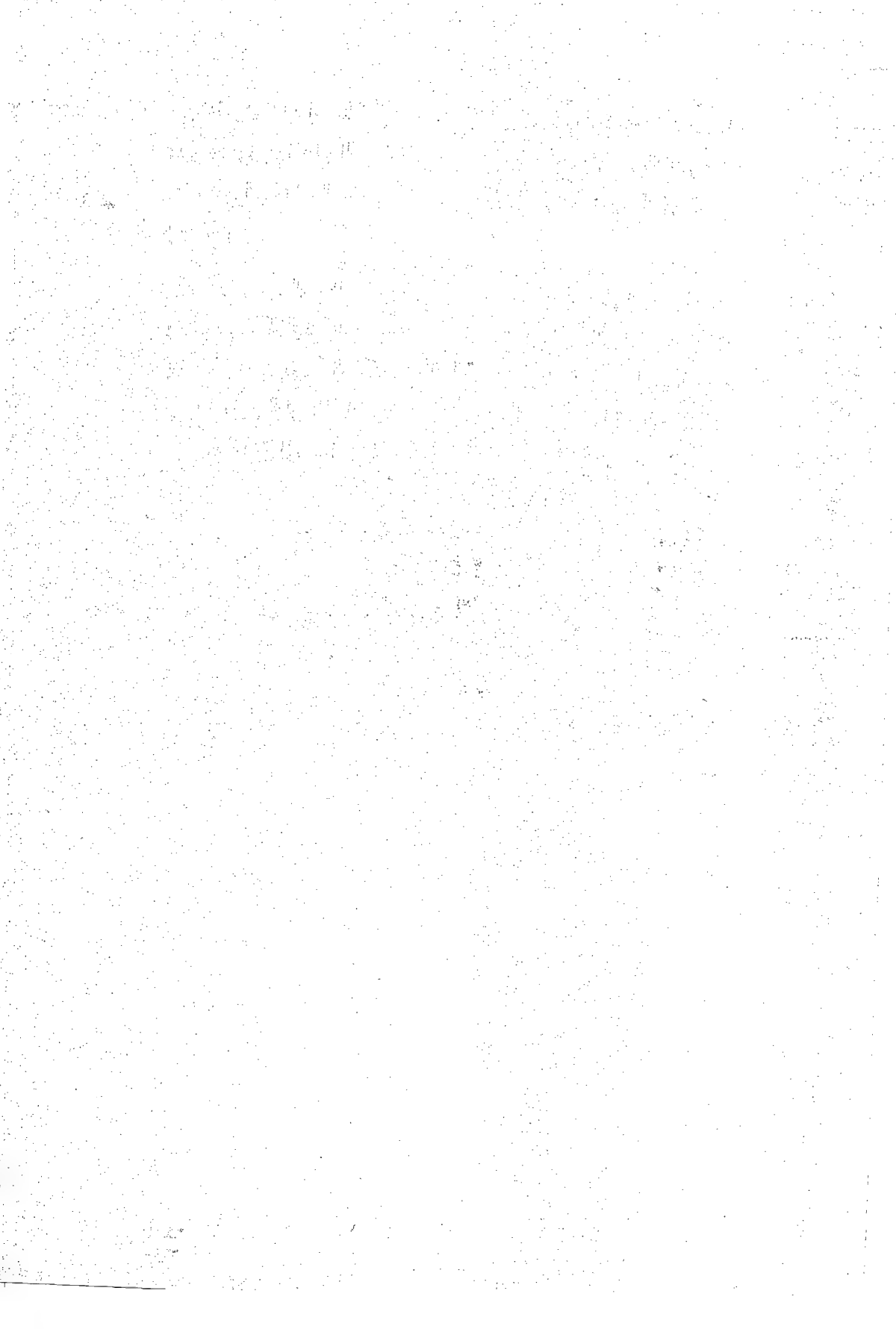
وعلى العموم فهناك وسائل متعددة تمكن رجل الأعمال من تقليل المخاطر التي ربما يتعرض لها ، وربما تكون سبباً في ضياع رأسماله . مثال استخدام المباني غير القابلة للحريق أو المجهزة بأجهزة إطفاء وإيقاف الحريق أو توماتيكية ، واستعمال الأقفال ، واستخدام الحراس ، وانتقاء الموظفين المدربين ، والتفتيش على الآلات والاطمئنان على سلامتها وصلاحياتها . كل هذه الوسائل تؤدي إلى تقليل مخاطر الحريق والسرقة والحوادث للعملاء أو الموظفين أو الجمهور . كما أن دراسة السوق ، والتنبؤ التجاري تعتبر وسائل معروفة لتقليل مخاطر انخفاض الأسعار أو تغير المودة ، بحيث أنه بدراسة السوق يمكن التنبؤ بالطلب على السلعة وبناء عليه تقدر المبيعات ، وبذلك تتلافى المنشأة أى زيادة أو نقص في الإنتاج عن الحد المعقول .

### Concentrating and Dispersing التركيز والتفريق

التركيز والتفريق عبارة عن كلمتين تضم كل منهما عدداً من الوظائف التسويقية الهامة . ويقصد بالتركيز عملية جمع السلع من أماكن إنتاجها المتعددة والمتفرقة وتجميعها سوياً في مكان واحد . وقد تقتضي هذه العملية القيام بعدة وظائف تسويقية كالبيع والشراء والنقل والتخزين والتمويل والترتيب الخ . .

ويقصد بالتفريق عملية إحضار أو جلب السلع من السوق المركزي Central Market وتوزيعها على الأسواق الاستهلاكية للمستهلكين . ويقتضى ذلك القيام بعدد من الوظائف التسويقية أيضاً كالشراء والبيع والتقسيم والنقل والحزم والتخزين الخ . .

ويقوم كثير من الوسطاء والتجار بعملية التركيز بينما يعمل البعض الآخر في تفريق السلع . فمثلاً نجد تجار الريف وكثيراً من تجار المواد الأولية والمنتجات الزراعية يقومون بتجميع السلع من مناطق صغيرة متفرقة وبيعها في أسواق أكبر ، بينما يقوم تجار الجملة وتجار التجزئة في الغالب بعملية جلب السلع من السوق المركزية إلى مراكز الاستهلاك ومواطن المستهلكين .





## الفصل الثاني

### الانتقال المادي للسلع والخدمات

#### Physical Movement

فما سبق ببيان الوظائف التسويقية المختلفة ، وشرحنا الأسس التي يعتمد عليها في تقسيم العمليات التسويقية إلى وظائف متنوعة ، وانتهينا إلى أن عمليات التسويق تنقسم إلى ثلاث مجموعات ، وهي تلك التي تتعلق بالانتقال المادي للسلع والخدمات ، وتلك التي تتصل بانتقال الملكية ، والمجموعة الأخيرة هي التي تتعلق بإدارة السوق والمنظمات التسويقية المختلفة . وسنتناول في الجزء الباقي من الباب بعضاً من وظائف التسويق الهامة التي تدخل ضمن المجموعة الأولى ، وذلك بشرح تفصيلي يهدف إلى بيان بعض الأسس والاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان لتخفيض تكاليف إنجاز هذه الوظائف والعمليات ، والوصول إلى أكبر كفاية ممكنة في تأديتها . أما الوظائف الأخرى الخاصة بانتقال الملكية والإدارة فسنناولها بالبحث في الباب التالي وكذلك عند شرح أعمال المنظمات التسويقية المختلفة ، وعند الحديث عن عمليات الإعداد للتسويق .

وتتضمن عملية الانتقال المادي للسلع والخدمات عدداً هاماً من وظائف التسويق التي تقوم بها المنظمات التسويقية أو يقوم بها الأفراد أنفسهم ، وذلك بغرض نقل السلع ( خامات - مواد نصف مصنوعة - مواد تامة الصنع ) أو الخدمات بين البائعين والمشتريين ، أما حركة السلع داخل المصانع أو المناجم أو غيرها من مراكز الإنتاج المختلفة فلا تدخل ضمن ذلك ، حيث أنها تعتبر عملية من عمليات « الإنتاج » وليست عملية من عمليات التسويق . حيث أن عملية التسويق تبدأ بعد أن تجهز السلع للبيع ، أي بعد أن يكون

المنتج قد انتهى من إنتاجها - من وجهة نظره - ونقلها إلى مخازنه أو إلى الأماكن التي أعدها لها في منشأته والتي ستشحن منها إلى المشتري .  
وفيما يلي نتناول عملية نقل السلع بالشرح والتفصيل .

### (١) Transportation النقل

إن نظم التسويق في مجتمعنا الاقتصادي الحديث تدين بالكثير إلى التطورات الكبيرة في وسائل النقل المختلفة ، حيث تنقل السلع والمنتجات من مناطق إنتاجها إلى مناطق استهلاكها . وتؤدي عملية النقل كوظيفة من وظائف التسويق الهامة إلى خلق المنفعة المكانية Place Utility . وتعتبر تكاليف النقل Transportation Costs جزءاً مهماً من تكلفة التسويق Costs of Marketing .

#### تكلفة النقل :

ومع أن تكلفة النقل تعتبر جزءاً من تكاليف التسويق ، إلا أن أثرها يختلف كثيراً عن آثار التكاليف الأخرى للتسويق . كما أن النتائج الحقيقية Actual Impact للزيادة في تكاليف النقل تختلف عن نتائج الزيادة في تكاليف التسويق الأخرى . ولكي نظهر هذا الاختلاف بين تكاليف النقل وتكاليف التسويق الأخرى بوضوح فيحسن أن نقسم تكاليف التسويق عموماً إلى مجموعتين بناء على وقت تحمل هذه التكاليف وحلولها أثناء عملية التسويق المجموعة الأولى وتشتمل على تكاليف النقل التي تنفق بين مكان الشحن Shipping Point وأسواق الجملة المختلفة . مثل أجر النقل الفعلي Transportation Charges ، وأجر استخدام الثلاجات أثناء النقل Refrigeration Charges وغير ذلك من المصاريف المتصلة مباشرة بعملية النقل . وتشتمل المجموعة الثانية على جميع التكاليف الأخرى التي تنفق بعد إتمام عملية النقل ، والتي تتعلق عادة بأعمال التخزين والتوزيع . Storage and Merchandising

(١) راجع في ذلك :

Aly A. Abdou. The Relationship Between Motor Transportation and marketing of Agricultural Products, Doctorate Dissertation, University Illinois, 1956.

وبلاحظ عادة أن مجموعة التكاليف الثانية ( أى ماهو خلاف تكاليف النقل ) وفى السوق الواحدة يجب ألا تختلف بالنسبة لوحدات السلع المتشابهة عادة التى ترد إلى السوق من مصادر مختلفة Different Sources of Supply وهذا طبعاً يخالف الوضع بالنسبة لتكاليف النقل ، حيث أن تكاليف نقل السلع المتشابهة عادة ماتختلف حسب المسافة بين مصادر توريد السلعة أو أمكنة شحنها ( تصديرها ) إلى السوق وعلى ذلك نجد أن هذه الفروق فى تكاليف النقل Transportation Differences تؤثر بشكل كبير على اختيار الأمكنة التى تستورد منها السلع للسوق ، كما أنها تؤثر فى تحديد أسعار هذه السلع وسياسة توزيعها على الأسواق المختلفة (١) فثلاً نجد أن الاختلاف بين أسعار السلعة الواحدة فى الأسواق المختلفة ينتج إلى حد كبير عن الاختلاف بين تكاليف النقل من مكان معين إلى هذه الأسواق فالمنتجات فى مكان معين عادة ما يحاولون الحصول على عائد صافى موحد بالنسبة لوحدات السلعة المتشابهة Same F. O. B. Shipping - point ذلك بصرف النظر عن السوق التى ستباع فيها هذه السلعة ولذلك تعمد الفروق فى أسعار الجملة للسلع المتشابهة Identical Products فى الأسواق المختلفة أن تتعادل مع الفروق بين تكاليف نقل هذه السلع من مصدر توريد معين إلى هذه الأسواق المختلفة . وهذا يؤدى بدوره إلى التأثير فى الكميات النسبية التى يجب أن ترسل إلى كل سوق من الأسواق .

وبجدر بنا أن نوضح أيضاً أنه وإن كانت المجموعة الثانية من تكاليف التسويق ( التخزين والتوزيع ) لا تختلف بدرجة كبيرة فى السوق الواحدة

---

(١) لاشك أن الإختلاف فى تكاليف « الإنتاج » Production Costs بين مصادر التوريد المختلفة سيكون له نفس الأثر الناتج عن الإختلاف فى تكاليف النقل ولكنه إذا كان هناك مصدر توريد واحد فقط للسلعة فإن تكاليف « الإنتاج » ربما لا تختلف بالنسبة لوحدات السلعة المتشابهة أى التى تعتبر رتبة واحدة Identical Grade . فى هذه الحالة نجد أن تكاليف « الإنتاج » لن تؤثر فى قرارات صاحب السلعة بالنسبة للسوق أو الأسواق التى يفضل أن يرسل إليها السلعة للبيع .

بالنسبة للسلع المتجانسة الواردة من أمكنة مختلفة ، إلا أنها ربما تختلف بدرجة معينة بين الأسواق المختلفة . ولاشك أن الأثر « النظرى » Theoretical Effect لاختلاف تكاليف التسويق هذه ( التخزين والتوزيع ) بين الأسواق المختلفة يجب أن يكون له نفس الأثر الذى ينتج عن اختلاف ظاهر مماثل فى تكاليف النقل ، ولكن الأثر الحقيقى Actual Impact للاختلاف بين تكاليف النقل له نتائج ملحوظة بشكل أكبر منه فى حالة الاختلاف بين تكاليف التسويق الأخرى وذلك للأسباب الآتية :

أولاً - أن أى إقتراح بتعديل تعريفه أو أجور النقل وخاصة بالزيادة عادة ماتصاحبه درجة كبيرة من العلانية Publicity بشكل يجذب أنظار الجمهور والجهات التى تتأثر بذلك القرار من قريب أو بعيد ويشير إهتمامهم وانتقادهم ، مما يؤدى إلى زيادة إهتمام الناس بتكاليف النقل التى دائماً ماتؤثر على أعمالهم .

ثانياً - أن البائعين والمشتريين عند تعاقدهم عادة ماينتهون بشكل خاص إلى تكاليف النقل ومكان التسليم Point of Delivery حتى أن الانفاق الخاص بعملية النقل يظهر فى عقد البيع بشكل واضح ، وكبند منفصل . فنجد مثلاً أن عقد البيع قد ينص صراحة على أن التسليم يكون بمحطة سكة حديد بلد البائع Free Alongside ( F. A. S. ) أو أن التسليم يكون بمحطة سكة الحديد بمحطة بلدة البائع Free on Rail ( F. O. R. ) الخ .

ثالثاً - إن قليلاً جداً من تكاليف التسويق الأخرى يأخذ صفة التحديد الظاهر كما يحدث فى تكاليف النقل ، حيث أن نسبة كبيرة من موزعى السلعة ( الوسطاء ) Individual Middlemen لايعرفون تكاليفهم على وجه التحديد وإنما يعرفونها بشكل عام وعلى أساس المتوسط On Average Basis وعلى ذلك فإن الفروق بين تكاليف التوزيع Merchandising Costs فى الأسواق المختلفة أقل تحديداً من الفروق بين تكاليف النقل إلى هذه الأسواق . هذا بالإضافة إلى أن تكاليف التوزيع

نادراً ما تصحبها درجة العلانية التي عادة ما تصطبج أى إقتراح بتحميل تكاليف النقل .

### تحمل تكاليف النقل :

حيث أن تكاليف النقل تعتبر جزءاً من تكلفة التسويق فإنها في المدى الطويل لابد أن يتضمنها ثمن بيع السلعة مثلها كمثل أى تكلفة أخرى من تكاليف الإنتاج والتسويق .

ولاشك أن تحمل المستهلك السلعة بتكاليف نقلها شيء ملحوظ في حالات كثيرة تحدث أمامنا من يوم لآخر فمثلاً إذا قام مصنع من المصانع ببيع كمية معينة من منتجاته على أن تكون تسليم المصنع نفسه F. O. B. Factory فمن الواضح أن المشتري يقوم بدفع تكاليف النقل إلى حيث يوجد محله . وكذلك إذا تم الاتفاق بين المصنع ( البائع ) والمشتري على تسليم الصفقة بمحلات المشتري F. O. B. Delivery point نظير ثمن معين يدفعه الآخر فإن هذا الثمن دائماً ما يتضمن تكاليف نقل السلعة بصرف النظر عن وسيلة النقل المستخدمة فإذا كان المشتري تاجراً Dealer فإنه لابد عند بيعه للسلعة أن يحصل من المشتري على تكاليفها بما في ذلك تكاليف نقلها وإلا فإنه لن يقدر على الاستمرار في مثل هذه التجارة لمدة طويلة .

ويجدر بنا أن نوضح أن إدماج تكاليف النقل في ثمن بيع السلعة ربما لا يظهر بتلك الدرجة من الوضوح في حالة المنتجات الزراعية كما هو في حالة المنتجات الصناعية . السبب في ذلك أن المنتجات الزراعية تنتج في أماكن كثيرة متعددة ، ثم تنقل إلى السوق المركزي ( سوق المدينة ) Central Market ولذلك ففي أى وقت معين نجد أن وحدات مختلفة من السلعة ترد إلى السوق من أماكن متعددة وعلى أبعاد متباينة . بشكل يؤدي إلى الاختلاف الكبير بين تكاليف النقل من هذه الأماكن . وتكون النتيجة أنه لا يمكن أن يقال أن هناك أجر واحد للنقل No One Freight Rate يمكن أن يتضمنه سعر السلعة في السوق . ولكنه إذا حدث أن ارتفعت أجور النقل

من جميع مصادر توريد السلعة Sources of Supply فإن سعر السلعة في السوق المركزي سوف يرتفع أيضاً .

### أثر الزيادة في تعريفة النقل : Effect of Transportation Rate Increases

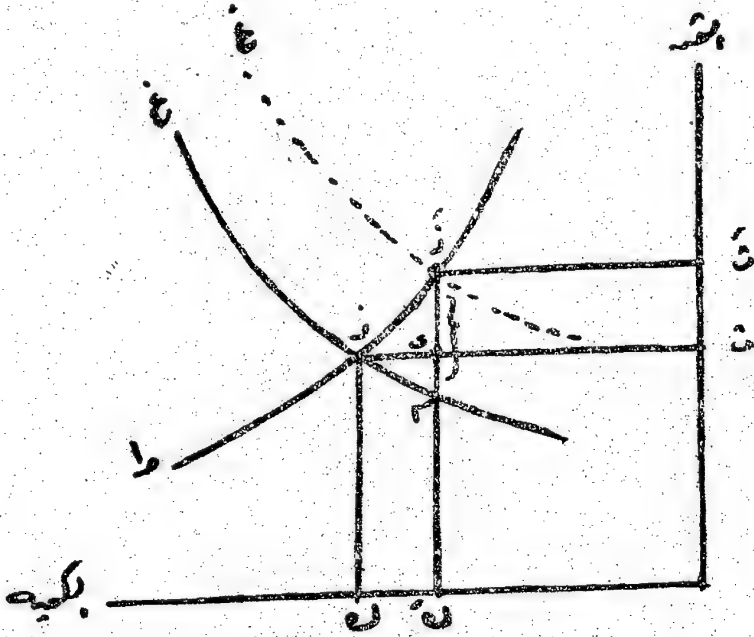
يلاحظ أنه وإن كنا قد ذكرنا سابقاً أن ثمن السلعة في الظروف المذكورة يتضمن تكاليف نقلها ، إلا أنه ليس من الضروري إذا حدث ارتفاع معين في تكاليف نقل السلعة أن يرتفع ثمنها في السوق بنفس القيمة . والسبب في ذلك أن ارتفاع ثمن السلعة سيؤدي إلى انخفاض الطلب عليها وقلة إستهلاكها . وعلى ذلك فلا بد أن يعدل إنتاج السلعة بشكل يوافق الظروف الجديدة للطلب عليها مما ينتج عنه حالة جديدة من حالات التعادل والتوازن للطلب عليها . New Equilibrium Point بين عرض السلعة والطلب عليها .

ويلاحظ أن هناك نزاع قديم بخصوص الجهة التي تتحمل الزيادة في تكاليف النقل . فمثلاً يقول المستهلكون أنهم يتحملون هذه التكاليف ، ويردد المنتجون الزراعيون والصناعيون نفس الكلام . ولكي نحلل هذه المشكلة هنا بشكل مبسط فإننا سوف نأخذ في الاعتبار مجموعتين فقط هما مجموعة المستهلكين ومجموعة المنتجين للسلعة . كما أننا سنهمل أى نوع من التكاليف الأخرى بخلاف تكاليف النقل التي سنركز عليها الدراسة والتحليل في هذا المكان .

والشكل التالي يوضح الكميات المطلوبة والمعرضة من سلعة معينة عند أثمان معينة ، وعلى حسب هذا الرسم نجد أن المنحنى ط هو منحني الطلب على السلعة Demand Curve ويمثل « المستهلكين » الذين يطلبونها ، كما أن المنحنى ع هو منحني عرض السلعة في السوق Supply Curve ويمثل « المنتجين » الذين ينتجونها .

وحيث أن هذين المنحنيين يتقاطعان عند النقطة ز فإن هذه النقطة تعتبر نقطة التعادل أو التوازن بين عرض السلعة والطلب عليها ، وذلك بالنسبة إلى هذه الحالة المفروضة . وعلى ذلك فإن كمية السلعة أ ك سوف تباع بالثمن

ز ك الذى يساوى ث أ . فلو فرضنا أن تكاليف النقل قد ارتفعت فإن هذا سيؤدى إلى ارتفاع تكاليف عرض السلعة فى السوق Supply Cost بناء على تكاليف إحضارها إلى السوق .



الزيادة فى تعريفه النقل

وبذلك نجد أن منحنى العرض لابد أن ينتقل إلى جهة « اليمين » فى الرسم ويظهر لنا منحنى جديد للعرض هو ع مما يؤدى إلى ظهور نقطة جديدة للتعاقد أو التوازن بين منحنى العرض « الجديد » ومنحنى الطلب « الأصلى » وذلك بالنسبة لهذه السلعة ، وهذه النقطة هي ز . وبناء على ذلك تباع كمية السلعة اك ، ( كمية التعاقد ) بالسعر ث ( سعر التعاقد ) وتشتمل الزيادة فى تكاليف النقل على الرسم بالمسافة م ز ، وهى المسافة بين منحنى العرض « الأصلى » ومنحنى العرض « الجديد » وبناء على المرونة Elasticity الخاصة بالمنحنيات المستخدمة فى الرسم فإن كمية الزيادة فى تكاليف النقل (م ز) تنقسم إلى جزئين هما م ي ، ي ز . ونتيجة لهذه الحالة الجديدة نجد أن منتج السلعة سوف يتقاضى المبلغ ك م من السلع المباعة بدلا من المبالغ (ك ز)

أو (كـى) حيث أن النقطة م هي نقطة تقاطع خط ثمن الكمية كـ مع منحني العرض «الأصلي» ع . وتمثل المسافة مـى المبلغ الذى سيفقده المنتج نتيجة لذلك . ومن ناحية المستهلك فإنه بدوره سوف يزيد عليه العبء لأنه لكي يحصل على السلعة فسوف يضطر أن يدفع لها الثمن كـ ز بدلاً من الثمن كـ ز . وتمثل المسافة مـى ز المبلغ الزائد الذى يتحمله المستهلك . أى أنه يمكن أن يقال أن كلا من منتج السلعة ومستهلكها سوف يتحمل جزءاً من الزيادة فى تكاليف نقلها إلى السوق .

أما بخصوص القدر النسبي الذى سوف يتحمله كل من المنتج والمستهلك من هذه الزيادة فى تكاليف نقل السلعة إلى السوق فإنه يتوقف على المرونة النسبية *Relative Elasticity* لكل من منحني العرض والطلب . فإذا كان عرض السلعة عرضاً مرناً *Elastic Supply* فإن الزيادة فى تكاليف النقل سوف تحول إلى المستهلك وتلقى على عاتقه بدرجة أكبر مما لو كان عرض السلعة غير مرن *Inelastic Supply* وهذا لأن إنتاج السلعة وعرضها يمكن أن يتعدل بسهولة لموافقة ظروف التغير الجديدة فى الحالة الأولى (عرض مرن) ويصعب ذلك التعديل فى الحالة الثانية (عرض غير مرن) . أما من حيث الطلب على السلعة ، فإذا كان الطلب عليها غير مرن *Inelastic Demand* أى إذا كانت نسبة التغير فى الكمية المطلوبة من السلعة أقل من نسبة التغير فى ثمنها فإنه سيكون هناك إستجابة كبيرة من ثمن السلعة لأن يرتفع نتيجة للزيادة فى تكاليف نقلها إلى السوق ونتيجة لذلك يزداد القدر النسبي الذى يتحمله المستهلك من الزيادة فى تكاليف النقل ، والعكس صحيح فى حالة الطلب المرن *Elastic Demand* حيث أنه كلما زادت درجة مرونة الطلب كلما قلت نسبة الزيادة فى الثمن ، كلما نقص القدر النسبي الذى يتحمله المستهلك من الزيادة فى تكاليف النقل .

ولو قارنا عموماً - بناء على التحليل السابق - بين المنتجات الصناعية والمنتجات الزراعية نجد أن مرونة الطلب والعرض بالنسبة للمنتجات الزراعية أقل منها بالنسبة للغالبية العظمى من المنتجات الصناعية ، وذلك على الأقل



بالنسبة لموسم زراعى معين Growing Season وبناء على ذلك مجد أن أى زيادة فى تكاليف نقل المنتجات الزراعية للسوق يتحملها كل من المنتجين والمستهلكين بنسبة درجة المرونة النسبية لكل من العرض والطلب خلال الموسم .

### النقل فى جمهورية مصر العربية :

إن نقل البضائع فى جمهورية مصر العربية يعتمد على السكك الحديدية وسيارات النقل ( اللوريات ) ، ووسائل النقل المائى ، وأنابيب النقل ، وعربات النقل « الكارو » ، ودواب الحمل . ولاشك أن السكك الحديدية والسيارات ووسائل النقل النهري والأنابيب تلعب الدور الهام فى النقل وخاصة المسافات الطويلة . بل أن الأنابيب على وجه الخصوص سوف تكون فى المستقبل عامل منافسة كبيرة لسيارات نقل المواد البترولية . وخاصة للمسافات الطويلة ( من السويس إلى القاهرة والاسكندرية ) . وربما تضطر هذه السيارات إلى أن تقصر عملها على المسافات المتوسطة داخل مناطق التوزيع ، على أنه أيضاً لا يمكن أن ننكر الدور الذى تلعبه عربات « الكارو » ودواب الحمل وخاصة فى نقل المحاصيل الزراعية من الحقول أو من منازل الفلاحين ومخازنهم إلى سوق القرية وإلى سوق المدينة المجاورة . ولا زالت تستخدم وسائل النقل هذه أيضاً فى عمليات النقل الداخلى فى المدن ولازال ذلك منظرأ مألوفاً لنا أن نرى عربة كارو محملة بالخضروات أو المنتجات الصناعية تسير فى شوارع القاهرة وخاصة فى الأحياء البلدية . وتنقصنا فى مصر الإحصاءات عن نصيب كل من وسائل النقل المختلفة فى نقل المنتجات بين البائعين والمشتريين .

وحيث أن وسائل النقل البدائية ، كعربات الكارو والدواب نقل باستمرار وتحل محلها وسائل النقل الآلى ، لذلك نجد أن الدور الذى تلعبه الوسائل الآلية أهم بكثير من الدور الذى تلعبه وسائل النقل البدائية وستزداد هذه الأهمية على مرور الزمن . لذلك سنقصر بحثنا فى هذا الفصل على وسائل النقل الآلية وخاصة النقل بالسكك الحديدية واللوريات والنقل المائى ،

حتى يمكن معرفة الدور الذى تلعبه كل وسيلة من هذه الوسائل فى التسويق ،  
وكيفية زيادة الكفاية الإنتاجية لكل من هذه الوسائل .

### النقل بالسكك الحديدية

تعتبر السكك الحديدية الدعامة الأساسية التى يعتمد عليها النقل فى  
جمهورية مصر العربية : وتبلغ أطوال الشبكة الحديدية من خطوط فى عام  
١٩٧٧ ٤٣٨٥ كيلو متر . ويبلغ مجموع عدد المحطات ٦٩٤ محطة كما أن  
عربات البضاعة ١٨٦٥٩ عربة تنقل ٢٤٩٥ مليون طن / كيلو متر (١) .

#### مزايا السكك الحديدية :

تتماز السكك الحديدية كوسيلة لنقل السلع بمزايا متعددة يمكن توضيح  
أهمها فيما يأتى :

- ١ - الصلاحية للنقل بين المسافات الطويلة .
- ٢ - الصلاحية لنقل المنقولات الثقيلة .
- ٣ - دقة المواعيد .
- ٤ - قلة عدد الحوادث نظراً لانفرادها بطرقها وخطوطها الخاصة .
- ٥ - توافر المخازن المناسبة لديها حيث تحفظ المنقولات لحين تسليمها  
للمرسل إليه .
- ٦ - لاتتقيد بضرورة تدبير حمولتها عند العودة كما يحدث عادة فى النقل  
بالسيارات .

#### المنافسة مع سيارات النقل :

لاشك أن السكك الحديدية ظلت متربعة على عرش صناعة النقل فى  
جمهورية مصر العربية دون منافسة ملحوظة لمدة طويلة ، حتى ظهرت  
سيارات النقل « اللوريات » وعرفت بميزاتها للنقلين ، فبدأت بينهما المنافسة

---

(١) الكتاب الإحصائى السنوى لجمهورية مصر العربية ٥٢ - ٧٧ . الجهاز المركزى  
للتعبئة العامة والإحصاء ١٩٧٨ - صفحة ٩٤ - ١٠١ .

بشكل ملحوظ مما أدى إلى فقدان السكك الحديدية لكثير من عمليات النقل إلى اللوريات . ولقد ظهرت حالة المنافسة هذه في المدة التي سبقت الحرب العالمية الأخيرة إلا أن قيام هذه الحرب وتعذر إستيراد اللوريات أدى إلى تحول كميات كبيرة من عمليات النقل إلى السكك الحديدية ثانية ، ثم عادت المياه إلى مجاريها بعد إنتهاء هذه الحرب وبدأت حركة البضائع تتحول ثانية من السكك الحديدية إلى سيارات النقل . ويظهر لنا ذلك بوضوح إذا نظرنا إلى كمية البضائع المنقولة بالسكك الحديدية في المدة التي أعقبت الحرب العالمية الأخيرة وما عتراها من إنخفاض كبير . بينما نجد أن عدد سيارات النقل « اللوريات » قد زاد زيادة كبيرة خلال نفس الفترة والجدول التالي شكل (١٠) يبين حركة البضائع المنقولة بالسكك الحديدية في الفترة من

### شكل (١٠)

#### حركة البضائع بسكك حديد الحكومة

السنة	الكمية المنقولة ( بالآلف طن )
١٩٤٣ - ١٩٤٤	٨٤٩٦
١٩٤٤ - ١٩٤٥	٧٥٤٨
١٩٤٥ - ١٩٤٦	٦٦٨٣
١٩٤٦ - ١٩٤٧	١٨٥٠
١٩٤٧ - ١٩٤٨	٥٠٢٤
١٩٥١ - ١٩٥٢	٤١٤٥
١٩٥٢ - ١٩٥٣	٤٧١٤

المصدر : مصلحة الإحصاء والتعداد

١٩٤٣ إلى ١٩٤٨ وكذلك في الفترة من ١٩٥١ إلى ١٩٥٣ ، ومنها يتضح لنا ذلك الانخفاض الكبير الذي أصاب حركة النقل بالسكك الحديدية في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الأخيرة . وقد تم ذلك الانخفاض في كمية البضائع المنقولة بالسكك الحديدية في الفترة التي تضاعفت فيها عدد سيارات النقل « اللوريات » حيث زاد عدد اللوريات من ٣٩٧٤ سيارة نقل في سنة ١٩٤٤ إلى ١٤٨٣٩ سيارة في سنة ١٩٥٢ كما يتضح من الجدول التالي شكل رقم (١١) .

شكل (١١)  
سيارات النقل بالجمهورية العربية المتحدة

السنة	عدد السيارات
١٩٤٤	٣٩٧٤
١٩٤٥	٥٢٠٩
١٩٤٦	٧٥٠٠
١٩٤٧	٨٨٥٩
١٩٤٨	١٠٠٤٣
١٩٤٩	١١٧٥٧
١٩٥٠	١٤٤٤٣
١٩٥١	١٥٥٥٩
١٩٥٢	١٤٨٣٩

المصدر : نشرات السيارات - مصلحة الإحصاء والتعداد

غير أن السكك الحديدية عمدت إلى تنمية إيراداتها من نقل البضائع وتحسين وضعها بالنسبة لوسائل النقل الأخرى باتباع الوسائل التالية :

١ - التنسيق بين النقل بالسكك الحديدية وباقي وسائل النقل الأخرى ، وخاصة السيارات والنقل المائي .

٢ - العناية بدورة العربات ، وذلك لتنفيذ المشروعات الآتية :

(أ) تحسين وسائل شحن وتفريغ البضائع وإدخال النظام الآلي في المحطات .

(ب) تحسين حالة أرصفة البضائع وكفائتها بالنسبة للبضائع الموسمية .

(ج) تنفيذ مشروع الإشراف على حركة مسير القطارات بإدخال نظام الكنترول .

(د) تنفيذ مشروع الإشراف على حركة توزيع عربات البضاعة لمنع ما يحدث لها من أعطال ويدخل ذلك ضمن مشروع الكنترول .

(هـ) تعديل نظام تشغيل قطارات البضائع بالنسبة لنقل الطرود وقطارات الحضار وذلك بإنشاء مراكز لجمع الطرود مع توزيعها بالسيارات .

(و) العمل على زيادة سعة عربات البضاعة التي تشتري بدل مستهلك .

(ز) تبسيط إجراءات التخليص على البضائع وتعميم نظام الإحصاء الآلى .

٣- العمل على تشجيع النقل بالسكك الحديدية وذلك بالتأمين على البضائع المنقولة بقطارات البضائع ضد حوادث الفقد والتلف والحريق والسرقة .

ولاشك أن هذه السيارات والتصرفات من جانب الهيئة العامة للسكك الحديدية قد أدت إلى زيادة كمية البضاعة المنقولة بالسكك الحديدية فتطورت حركة نقل البضائع من ١٥١١ مليون طن / كيلو متر في عام ١٩٥٣ - ١٩٥٣ إلى ٢٤٩٥ مليون طن / كيلو متر في عام ١٩٧٧ (١) .

#### تعريف النقل بالسكك الحديدية :

تتقاضى السكك الحديدية للحكومة المصرية أجورها بالنسبة لنقل البضائع على أساس التعريف التي وضعت في يوليو سنة ١٩٣٠ مضافاً إليها علاوة حرب تتراوح بين ٢٠ ٪ ، ١٠٠ ٪ من الأجور المحددة في تلك التعريف تبعاً لنوع السلعة (١) وتختلف أجور النقل هذه تبعاً للدرجة التي تنتمي إليها

(١) المرجع السابق :

(أ) في ١٨ يوليو سنة ١٩٥١ وافق مجلس الوزراء على التغييرات الآتية :

١ - زيادة ٢٠ ٪ على أجور نقل مواد البناء المستخرجة من المحاجر كالرمل والزلط والحجر .

٢ - زيادة ٢٠ ٪ على أجور نقل الكيوسين .

٣ - زيادة ٤٠ ٪ على أجور نقل القلال والحبوب والحيوانات وكذلك الأخشاب والحدائد وغيرها من مواد البناء .

٤ - رفع الزيادة إلى ٨٠ ٪ في أنواع البضائع التي تحصل علاوتها الآن على أساس ٥٠ ٪ .

٥ - تحصيل علاوة قدرها ١٠٠ ٪ على أجور نقل الأقطان .

السلعة المنقولة . وتحدد درجات السلع بناء على أسس متعددة مثل قيمة السلعة المنقولة والخطورة المترتبة في نقلها ، وصفاتها الطبيعية كوزنها وحجمها ودرجة قابليتها للتلف ، وتكلفة العملية ، ودرجة منافسة وسائل النقل الأخرى لنقلها ، وعما إذا كانت الشحنة ستشغل عربة كاملة Carload Shipment أم أقل من عربة كاملة Less - Than Carload . وكذلك إذا كانت تعتبر السلعة المنقولة مادة تموينية ضرورية أم لا .

وقد رتب السلع طبقاً للتعريف السابقة الذكر في ستة عشر درجة مرتبة ترتيباً تنازلياً وهى أ ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤ ، (ى) بمعنى أن البضائع التى توضع فى درجة (أ) تعتبر أعلا السلع أجراً فى النقل ، والتى تليها توضع فى درجة (١) والتى تليها فى (٢) وهكذا حيث تعتبر السلع من درجة (ى) أرخص السلع أجراً فى النقل . وقد صدر قرار وزارى فى يوليو سنة ١٩٥٢ بضم الدرجات (أ) ، (١) ، (٢) إلى (٣) ثم صدر قرار آخر فى أغسطس سنة ١٩٥١ بضم درجتين ١٤ ، (ى) إلى درجة (١٣) فأصبحت درجات السلع إحدى عشر درجة فقط .

ولاشك أن كمية السلعة المنقولة وما إذا كانت شحنة كاملة أو غير كاملة لها أثر كبير فى ترتيب السلعة تحت درجة معينة من درجات التعريف فتقع السلع فى درجة أعلا أجراً إذا كانت الشحنة أقل من شحنة عربة كاملة ، بينما تقع نفس السلعة فى درجة أقل أجر إذا بلغت الكمية المنقولة مايعتبر شحنة كاملة . فمثلاً نجد أن الخضروات الطازجة تقع فى درجة (١٠) إذا بلغت شحنة كاملة . وتقع فى الدرجة (٩) أى يحصل عليها أجر أعلا إذا لم تبلغ الكمية المنقولة شحنة كاملة فمثلاً تعتبر الشحنة كاملة فى البضائع إذا بلغت فعلاً حمولة كاملة للعربة ، ويرمز لهذه السلع فى جدول ترتيب درجات البضائع بالحرف (هـ) . مثل خشب الوقود ، وهناك بضائع أخرى يبلغ أقل مقرر لها لشحنة كاملة ٧٥٠٠ كيلو جرام ، ٦٠٠٠ كيلو جرام ،

٤٠٠٠ كيلو جرام ، ويرمز لها بالحرف (ج) ، (ف) ، (ك) على التوالي وذلك في جدول ترتيب درجات البضائع (١) .

ونظراً لأن وحدة الشراء لكثير من المتعاملين في البضائع تبلغ أقل من حمولة الشحنة الكاملة فإن الفروق بين أجر الشحنة الكاملة وأجر الشحنة غير الكاملة تعطى وكلاء النقل Agents فرصة تجميع البضائع Assembly الخاصة بأفراد مختلفة والتي يقل كل منها عن شحنة كاملة يكونون منها شحنات كاملة يقومون بنقلها بأجر الشحنة الكاملة المخفض ويحصلون من عملائهم على الأجر الخاص بأقل من شحنة كاملة وهو عادة أعلا ، وبذلك يحصلون على هذا الفرق مقابل الخدمة التي يقومون بأدائها .

وتحصل الهيئة العامة للسكك الحديدية أجور نقل كل درجة من درجات السلع المذكورة في التعريفة حسب المسافة بالكيلو متر . ويراعى في تحديد فئات الأجر « مبدأ تناقص الأجر لزيادة المسافة Taping Rate » وعلى ذلك يحصل أجراً أعلا على نقل السلعة ما بين كيلو متر واحد و ٢٥٠ كيلو متر أما إذا زادت المسافة عن ٢٥٠ كيلو متر ولم تزد عن ٥٠٠ كيلو متر فيحصل الأجر الخاص بالمسافة الزائدة عن الـ ٢٥٠ كيلو الأولى على أساس تعريفة أقل ، ثم يضاف ذلك الأجر عن مسافة الـ ٢٥٠ كيلو الأصلية لمعرفة الأجر الكلي للمسافة ، وإذا زادت المسافة عن ٥٠٠ كيلو متر حصل الأجر الخاص بالمسافة التي تزيد عن ٥٠٠ كيلو متر الأولى على أساس تعريفة أكثر إنخفاضاً ويضاف إلى ذلك الأجر السابق .

أما من حيث الرسائل الصغيرة التي لا يتجاوز وزنها ١٠٠ كيلو جرام ، فقد اتضح للهيئة العامة للسكك الحديدية أن عددها يبلغ حوالى ٦٦٪ من إجمال عدد الرسائل ( الشحنات ) التي تنقلها السكك الحديدية ، بينما يبلغ إيرادها حوالى ٨,٥٪ فقط إجمالاً الإيرادات المتحصلة من نقل البضائع والتي بلغت عام ١٩٥٦/١٩٥٥ مبلغ ٧٤٦١٧١٨ جنيه وحيث أن السكك الحديدية كأي صناعة أخرى لا بد أن تحقق إيراداً يكفي لتغطية نفقاتها وإلا تعذر

(١) كتاب تعريف البضائع - وزارة المواصلات - سكك حديد الحكومة سنة ١٩٣١ .

استمرارها في أداء وظيفتها على الوجه الأكمل فضلاً عن الحاجة الماسة إلى تنفيذ البرامج التي أعدتها الهيئة لتحسين الخدمة بما يفي بطلبات الجمهور ، فقد صدر القرار الجمهوري رقم ٤٠٨ لسنة ١٩٥٧ بتقرير نظام موحد لأجور نقل الرسائل ( شحنتات ) الصغيرة بغير المستعجل . وقد صدر هذا القرار لتبسيط إجراءات التخليص عن هذه الرسائل الصغيرة ، وتوفير الوقت وجهد القائمين بهذه العملية . وقد قضى هذا القرار الجمهوري بعمل أجور موحدة لنقل أصناف البضائع لهذه الرسائل الصغيرة مقدرة على أساس فئة ٩ بعلاوة ١٠٠٪ وعلى الأسس التالية بالنسبة للمسافات والأوزان .

- ١ - تقسيم المسافات إلى مناطق بواقع ٥٠ كيلو متر لكل منطقة ، أى من ١١-٥٠ و ٥١-١٠٠ و ١٠١-١٥٠ وهكذا لغاية ١٥٠٠ كيلو متر .
  - ٢ - تقسيم الأوزان إلى مجموعات كل مجموعة ٥٠ كيلو جرام ، أى من ١٠ ( أقل وزن ) - ٥٠ و ٥١-١٠٠ و ١٠١-١٥٠ كيلو جرام ، وهكذا لغاية ١٠٠٠ كيلو جرام ، وتحتسب الأجرة على الدرجة التاسعة وبعلاوة ١٠٠٪ على أساس نهاية مسافة المنطقة ونهاية مجموعة الأوزان ولا يسرى ذلك على عفش المنزل والأصناف الخطرة والمضرة والمفرقعات ، وكذلك الرسائل التي يزيد وزنها عن ١٠٠ كيلو جرام أو تزيد مسافتها عن ١٥٠٠ كيلو متر ، إذ يستمر في تقدير أجورها حسب درجاتها وفتاتها وعلاواتها طبقاً لما ذكر سابقاً .
- ويلاحظ عموماً أن تعريفه نقل البضائع بالهيئة العامة للسكك الحديدية تنص على الشروط التالية :

- ١ - لا تقبل بقطارات البضائع الطرود التي يقل وزن الطرد الواحد منها عن عشرة كيلو جرامات .
- ٢ - أقل مسافة يقدر عليها الأجر هي ٥٠ كيلو مترات وأقل ما يتحصل عن الرسالة الواحدة بما في ذلك المصاريف الإضافية هي ٦٥ ملياً بخلاف رسم التأمين .

- ٣ - المرسل منه يلزم بدفع أجرة النقل قبل استخراج البوليصة بمحطة التصدير فإذا تأخر تصبح البضاعة خاصة لرسم الأرصفة .



٤ - جميع الرسائل تنقل تحت مسؤولية المرسل منه ، ويمكن التأمين على المحاصيل الزراعية ورسم التأمين قدره عشرة مليات عن كل جنيه مصرى أو كسور الجنيه من القيمة المؤمن عليها وأن أقل ما يتحصل مائة ملجم عن الرسالة الواحدة .

أما فيما يخص بنقل الحيوانات فإن لها تعريفة خاصة وشروط معينة .  
وعادة ما يصطحب شحنة الحيوانات المسافرة شخص يتولى إطعامها وتسمح السكة الحديد لمسافر مجاناً لكل شحنة مكونة من ٤ جمال أو خيول أو جاموس أو أبقار أو ٨ حمير أو ٣٠ خروف أو معزة أو خنزير . أما إذا كانت الشحنة أقل من ذلك فلا بد لمثل هذا الشخص أن يدفع أجر تذكرة درجة ثالثة . ويرخص لهذا الشخص أن يأخذ العلف اللازم للحيوانات عن ٢٤ ساعة .

#### النقل بالسيارات :

أصبحت السيارات من الوسائل الهامة لنقل البضائع بجمهورية مصر العربية فقد زاد عدد سيارات النقل من ١٤٨٣٩ سيارة في سنة ١٩٥٢ إلى ٣١٥٣٨ سيارة نقل مرخص لها في سنة ١٩٧٣ وذلك بخلاف عدد ٥٧٢٦ من المقطورات (١) .

ولا شك أن شعور جمهور الناقلين بالمزايا المختلفة لسيارات النقل هو الذى أدى إلى إقبالهم على استخدامها . وساعد على ذلك تحسين شبكة الطرق وزيادة عددها في أنحاء الجمهورية . وقد بينا فيما سبق كيف قامت المنافسة بين السكك الحديدية والسيارات . وكيف أدى ذلك إلى تحول جزء كبير من حركة نقل البضائع إلى سيارات النقل بعد أن كانت السكك الحديدية منفردة بمثل هذه الصناعة . ولا شك أن المنافسة في نقل البضائع لم تحدث فقط بين السيارات والسكك الحديدية ، وإنما حدثت ولا زالت قائمة بين الشركات المختلفة للنقل بالسيارات ، حيث أن ملكية سيارات النقل موزعة بين عدة شركات وأفراد

(١) المؤشرات الإحصائية - ١٩٧٤ - صفحة ١٤١ .

متخصصين في عملية النقل نظير أجر معين ، كما يمتلكها بعض الأفراد والهيئات لاستعمالهم الخاصة .

وتقدر حركة مرور سيارات البضائع والمهمات على الطرق العامة بما يتراوح ما بين ٦٠ و ٨٠٪ من حركة النقل العام (١) ونظراً لما هو متوقع من ازدياد مضطرب في النشاط التجاري والصناعي والزراعي وما يستتبعه من تقديم في حركة النقل ، وحتى تدار هذه العملية بطريقة اقتصادية سليمة لا تتعارض مع المصلحة العامة ، فقد قامت وزارة المواصلات باستصدار القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٥٧ الذي يهدف إلى تنظيم نقل البضائع والمهمات على الطرق العامة بما يكفل قيام هذا المرفق بنشاطه على خير وجه متعاوناً مع وسائل النقل الأخرى كالسكك الحديدية والملاحة النهرية وقيام التناسق بينها لخدمة الاقتصاد القومي كما صدر القرار الوزاري رقم ٥٠ لسنة ١٩٥٧ منفذاً لذلك القانون .

ولما كانت سيارات النقل تمتاز عن السكك الحديدية بكثير من المزايا كما أنها في الوقت نفسه لا تخلو من العيوب ، فيحسن بنا أن نوضح مثل هذه المزايا والعيوب حتى يسترشد بها جمهور الناقلين في حالة مفاضلتهم بين الوسيلتين .

**مزايا النقل بالسيارات :**

يمكن بيان أهم مزايا النقل بالسيارات « اللوريات » فيما يلي :

١ - توافر السرعة والراحة في الخدمة ، إن الخدمات التي تقدمها سيارات النقل لجمهور الناقلين Shippers هي أعظم قيمة من تلك التي تقدمها السكك الحديدية فمثلاً من المزايا الهامة التي تمتاز بها السيارات أنها أسرع من السكك الحديدية ، حيث أنها لا تضيق وقتاً في الطريق كما يحدث عادة في استخدام السكك الحديدية ، نتيجة لإضافة عربات جديدة لقطار البضاعة أو تحويل بعض العربات من خط لآخر أو فصل بعض العربات من القطار لتفريغها . وعندما نقول أن سيارات النقل أسرع من قطارات السكك الحديدية فأنما نقصد بالسرعة الزمن الذي تستغرقه أي الوسيلتين بين مكان الشحن ومكان التسليم حيث أن ذلك الوقت هو الذي يهم الراسل أو الشاحن والمرسل إليه

---

راجع في ذلك تقرير الخبير ماسيون سفلر (التنسيق لوسائل النقل صفحته ٥٦ .

أو المستلم Consignee ولا يهتمهم أبداً السرعة التي تسير بها « الآلة » المستخدمة في عملية النقل « كيلو متر - ساعة » سواء كانت هذه الآلة قطاراً أو سيارة نقل .

ومن المنافع التي يحصل عليها جمهور الناقلين بالسيارات نتيجة للسرعة في النقل والتسليم ، أن ذلك يؤدي إلى الحد من آثار التقلبات في السوق . فمثلاً في حالة المنتجات سريعة التلف Perishable Products مثل الخضروات والفواكه نجد أن أسعارها اليومية في السوق Daily Market Quotations تتغير بشكل كبير Fluctuate Widely . ففي خلال الفترة الأولى من الموسم نجد مثلاً أن البرتقال الذي يباع بسعر معين في يوم الأربعاء ربما يباع بسعر أقل منه بكثير في يوم الجمعة « بفرض عدم وجود التسعيرة الجبرية » وعلى ذلك فإن سرعة النقل بالسيارات ربما تؤدي إلى أن يتمكن ناقل أو صاحب مثل هذه المنتجات من نقل عدة شحنات إلى مثل هذه السوق قبل أن يصل الثمن إلى مستواه المنخفض .

يضاف إلى ذلك أنه من أجل صعوبة تعديل مواعيد القطارات لمواجهة ظروف معينة ، نجد أن الشحنة المنقولة بالسكك الحديدية ربما تصل متأخرة إلى السوق « بعد الظهر مثلاً » حيث تكون معظم عمليات البيع والشراء قد انتهت ومع أنه يمكن للمستلمين Receivers أن يفحصوا هذه الشحنة المتأخرة إلا أنهم لن يتمكنوا غالباً من بيعها ولا شك أن مثل هذا الاحتمال يمكن حدوثه أيضاً في حالة النقل بالسيارات . إلا أنه بسبب زيادة المرونة النسبية Relative Flexibility في عمليات النقل بالسيارات عنها في السكك الحديدية ، فإن الناقلين يمكنهم أن يوفقوا بين مواعيد وصول السيارات وتسليم البضاعة ومواعيد التعامل في الأسواق المختلفة فمثلاً تنظيم مواعيد السيارات على أن تصل إلى السوق في الصباح المبكر جداً حتى يكون هناك فرصة لاستلام الشحنة وقحصها وعرضها للبيع عند ابتداء السوق، وهذا طبعاً يصعب حدوثه في حالة استخدام السكك الحديدية ، ولا شك أن هذا يخفف مصاريف تخزين السلع ( من وقت وصولها في مساء اليوم حتى بيعها في صباح اليوم التالي ) ( وذلك يقلل ) من احتمال بيعها بسعر أقل في اليوم التالي .

٢ - قلة التحميل والتفريغ Less Handling إن إمكانية تحميل سيارة نقل Loading من مكان الشحن للتسليم أو محل الناقل Shipper ( المزرعة مثلاً ) حيث تتجه مباشرة إلى مكان التسليم أو محل المستلم ( من الباب للباب ) تؤدي خدمة كبيرة لكل من الناقل والمستلم حيث أن عدد مرات التحميل والتفريغ Unloading تقل عنها في حالة استخدام السكك الحديدية . فمثلاً في حالة النقل بالسكك الحديدية نجد أنه غالباً ما يضطر الراسل أن ينقل الشحنة بأي وسيلة أخرى من وسائل المواصلات من محله حتى رصيف محطة القيام ( حيث أنه قلما تصل خطوط السكك الحديدية إلى محل الناقل وخاصة صغار الناقلين ) . فمثلاً قد يستخدم الراسل عربات « الكارو » أو الدواب أو السيارات في عملية النقل من محله إلى رصيف المحطة . وبذلك تحدث عملية تحميل في محل الناقل ثم عملية تفريغ على أرصفة محطة القيام . ثم بعد ذلك غالباً ما يضطر المستلم أيضاً أن ينقل الشحنة من أرصفة محطة الوصول إلى محله الخاص بوسيلة أخرى من وسائل النقل . وعلى ذلك تحدث عملية تفريغ وتحميل على أرصفة الوصول ، ثم بعد ذلك عملية تفريغ أخرى في محل المستلم . وعلى ذلك فبدلاً من أن تحدث عملية تحميل واحدة ( في محل الناقل ) وعملية تفريغ واحدة ( محل المستلم ) في حالة استخدام سيارات النقل نجد أنه ربما يحدث ثلاث عمليات تحميل ( محل الناقل - محطة القيام - محطة الوصول ) وثلاث عمليات تفريغ ( محطة القيام - محطة الوصول - محل التسليم ) ونتيجة لازدياد عدد مرات التحميل والتفريغ تزداد المضاريف وتزداد احتمالات السرقة والكسر والتلف الخ .

٣ - المرونة في الخدمة Flexibility of Service . إن سيارات النقل أكثر مرونة من السكك الحديدية في خدمة الناقلين والمستلمين ( الراسل والمرسل إليه ) فمثلاً من حيث مقدار الشحنة المنقولة نجد أن سيارات النقل عادة ما تكون حمولتها Load Capacity أقل بكثير من حافلة عربية السكك الحديدية Minimum Carload Weight يبلغ من مرتين إلى أربع مرات وزنة حمولة سيارة النقل المتوسطة Average Truckload - وعلى ذلك نجد أن النقل بالسيارات عادة ما يتفق - سواء كانت حمولة سيارة كبيرة أم صغيرة - مع الحمولات الصغيرة التي ينقلها الكثير من البائعين والمشتريين . ولا شك أن

هذه المرونة في حجم الشحنة لها شأن كبير في نظر جمهور الناقلين وخاصة فيما يخص بحركة نقل السلع سريعة التلف Perishable Goods Traffic حيث أن قدرة الناقلين على إرسال شحنات مختلفة الأحجام ومعظمها صغير الحجم وأصغر حجماً من حمولة عربة بالسكة الحديد تمكنهم من إجابة طلبات عملائهم وموافقة رغباتهم . فمثلاً نجد أن هناك بعض المستلمين ( المرسل إليهم ) لا تتوافر لديهم الإمكانات اللازمة لاستلام حمولة عربة سلك حديد من يوم لآخر كذلك حتى لو توافرت لديهم المخازن الكافية فإنهم لا شك يفضلون عموماً اتباع طريقة الشراء عند الحاجة المباشرة Hand-to-mouth Buying بدلاً من سياسة الشراء للتخزين Forward Buying ، بحيث أن طريقة الشراء الأولى تمكنهم من تخفيض رأس المال المستثمر في البضاعة المشتراة ، كما أن السلع ستكون أكثر قبولاً لأنها طازجة . ولا شك أن النقل بالسيارات بمرونته وسرعته أكثر استعداداً من النقل بالسلك الحديدية لتحقيق مثل هذه الخدمات والنتائج .

٤ - أن النقل بالسيارات ( اللوريات ) يعتبر أكثر قابلية لموافقة ظروف العمل . فإذا نقص مثلاً حجم العمل فيمكن إيقاف تشغيل السيارة مع التعرض لأقل خسائر . هذا فضلاً عن أن مصاريف تشغيل السيارة ( اللورى ) تتمتع نسبياً بدرجة عالية من المرونة .

٥ - خدمة المناطق التي لا توجد بها سلك حديدية ، ففي الوقت الذي تقتصر فيه السلك الحديدية على خدمة المناطق التي توجد بها ، فنجد سيارات النقل تستطيع خدمة كافة المناطق التي تصلها طرقاً صالحة لسيار هذه السيارات ، ولا شك أن هذه الخدمة التي تؤدى بها سيارات النقل للمناطق البعيدة عن خطوط السكة الحديدية ظاهرة بوضوح بالنسبة لجمهورية مصر العربية وخاصة إذا قارنا بين طول الطرق في جمهورية مصر العربية البالغ قدرها ٢١٦٣٢ كيلو متر في سنة ١٩٦٧/٦٦ وبين طول خطوط السلك الحديدية الشغالة البالغ قدرها ٤٢٣٤ كيلو متر في نفس السنة (٢) . وبذلك تعمل سيارات النقل على

اتساع دائرة السوق . وخدمة سكان المناطق المحرومة من السكك الحديدية بأن تنقل ما زاد عن حاجاتهم من المنتجات إلى حيث يزداد الطلب عليها ، وتنقل إليهم حاجياتهم اللازمة من المناطق الأخرى البعيدة . وتظهر أهمية إتساع السوق ودائرة التوزيع بالنسبة للمحاصيل الزراعية سريعة التلف في وقف موسمها ( كالفواكه مثلاً ) حيث يهتم صاحبها بإيجاد أى سوق ممكنة لاستيعابها في أسرع وقت ممكن . ولا شك أن السيارات تسعفه بشكل أكثر مرونة من السكك الحديدية .

٦ - انخفاض نسبة الخسائر والأضرار . ومع أن مستلزمات اللف والحزم Packing Requirements للشحنة المنقولة بالسكك الحديدية عادة ما تكون أكبر منها في حالة النقل بالسيارات ، نجد أن طلبات التعويض عن الخسائر أو العطب Loss and Damage الذى قد يلحق بالشحنة أثناء النقل غالباً ما تكون أكثر بالنسبة للسلع والمنتجات المنقولة بالسكك الحديدية عنها بالنسبة لسيارات النقل . والسبب في ذلك الزمن Transist time القصير ( نسبياً ) الذى تستغرقه سيارات النقل بين مكان الشحن ومكان التسليم يساعد بلا شك على تخفيض فرصة العطب الذى قد تصيب السلعة سريعة التلف أثناء نقلها ، بينما نجد أن الوقت الطويل ( نسبياً ) الذى تستغرقه السكك الحديدية في النقل يؤدي إلى زيادة الأضرار التى تلحق بالسلعة أثناء الطريق In Transit . وعلى ذلك ربما تحتاج شحنة السيارة من السلع سريعة التلف ( الفواكه والخضر مثلاً ) إلى قدر من التبريد Refrigeration أقل من القدر اللازم لنفس الشحنة عند نقلها بالسكك الحديدية في ظروف مماثلة . كما أنه لو لم نستطيع استخدام وسائل التبريد عند نقل السلع سريعة التلف وخاصة في النقل للمسافات الطويلة في فترة الصيف ، فإننا نجد أنه لو نقلت شحنة معينة من هذه السلع من مكان معين إلى مكان آخر وفي ظروف معينة فإن احتمالات الضرر والعطب الذى قد يلحق بهذه السلعة عند النقل نتيجة للحرارة ، هو أكبر في حالة استخدام السكك الحديدية منه في حالة استخدام سيارات النقل . هذا بالإضافة إلى أن انخفاض عدد مرات التحميل والتفريغ في حالة استخدام السيارات عنه في

حالة السكك الحديدية يودى إلى انخفاض نسبة الحسائر التى قد تنتج عن كسر أو خدش السلع المنقولة .

ويلاحظ أيضاً أنه فى حالة نقل الماشية Limestone سواء من المزارع إلى السوق أو إلى المذبح فإنها تتعرض لنقص فى الوزن Shrinkage أثناء عملية النقل نتيجة للعملية الفسيولوجية التى يقوم بها جسم الحيوان (١) . ويزداد هذا النقص فى الوزن كلما طال الوقت الذى تقضيه هذه الحيوانات فى الطريق عند شحنها . وعلى ذلك فكما قصر الوقت الذى تستغرقه وسيلة الشحن فى الطريق كلما قلت الحسائر الناتجة عن النقص فى الوزن الذى يصيب الحيوانات أثناء عملية النقل . ومن هنا تبدو لنا أفضلية سيارات النقل عن السكك الحديدية فى نقل الماشية ، وذلك لقصر الوقت الذى تستغرقه بين مكان الشحن ومكان التسليم « هذا أيضاً إلى جانب أنه ربما يقتضى الأمر ، لإطعام وإسقاء » Feeding and Watering الماشية المنقولة بالسكك الحديدية « وما يقتضى ذلك من إخراج الحيوانات من العربات ثم إعادتها ( حيث أن الحيوانات ربما لا تحتمل المسافة والزمن الطويل ) نسبياً » الذى تستغرقه السكك الحديدية فى النقل بدون طعام أو شراب ولو مرة واحدة على الأقل . هذه المصاريف ، وهذا الطعام أو الشراب الذى يقدم إلى الماشية عند نقلها بالسكك الحديدية ربما يستغنى عنه فى حالة استخدام السيارات ، وذلك للسبب السابق إيضاحه وهو قصر الوقت الذى تستغرقه السيارات فى النقل بالنسبة للسكك الحديدية .

٧ - انخفاض تكاليف النقل عند مقارنة تكاليف النقل بالسكك الحديدية بتكاليف النقل بالسيارات ، يجب أن يؤخذ فى الحسبان جميع المصروفات المنفقة لغرض نقل السلع والمنتجات من محل الراسل Consigner إلى محل المرسل إليه Consignee فمثلاً إذا كان معدل أجر النقل بالسكك الحديدية Freight عبارة عن خمسين قرشاً لكل مائة كيلو من ساعة معينة إلى مكان معين ، وأن معدل أجر النقل بالسيارات Trunk Rate لنفس السلعة إلى نفس الجهة عبارة عن ٧٥ قرشاً لكل مائة كيلو ، فليس من الضرورى أن

---

(١) رسالة المؤلف لدرجة الدكتوراه « المرجع السابق الإشارة إليه » .

يعنى بذلك أن تكاليف النقل بالسيارات أعلا بمقدار ٢٥ قرشاً لكل مائة كيلو عن تكاليف النقل بالسكك الحديدية حيث أنه لكي تحدد بالضبط تكاليف النقل بالسكك الحديدية نجد أنه غالباً ما نضطر إلى إضافة مصاريف أخرى إلى الأجر الأساسى مثل مصاريف التحميل والتفريغ ، ومصاريف اللف والحزم وكذلك الحسائر التى تنتج عن تأخير الساعة فى الطريق .

فمثلاً من بنود المصروفات التى يتحملها الشخص الناقل والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند المقارنة بين تكاليف النقل بالسكك الحديدية والسيارات ما يلى :

( أ ) تكاليف المخازن المعدة لتخزين الصناديق والعبوات التى تعبأ فيها السلعة عند نقلها .

( ب ) تكاليف المهات التى تستخدم فى عملية اللف والحزم .

( ج ) تكاليف وأجور العمال الذين يقومون باللف والحزم .

( د ) تكاليف التحميل فى السيارة أو عربة السكة الحديد .

( هـ ) تكاليف النقل من محل الناقل حتى أرصفة محطة القيام .

( و ) تكاليف النقل من محطة الوصول حتى محل المرسل إليه .

( ز ) تكاليف التفريغ فى محطة الوصول .

( ك ) تكاليف فتح الصناديق والعبوات Unpacking فى محل المرسل إليه .

وكذلك عند تحليل تكاليف النقل بالسكك الحديدية يجب أن نأخذ فى الحسبان الوزن الإجمالى للشحنة Gross Tonage والوزن الصافى لها Net Tonage ، والفرق بين الوزنين عبارة عن وزن العبوات ومواد اللف والحزم والتى يدفع عنه أجر للنقل . وفى معظم الأحيان نجد أن مصاريف التعبئة فى الصناديق أو عبوات النقل وكذلك مصاريف اللف والحزم أعلا عند النقل بالسكك الحديدية عنها عند استخدام السيارات التى تبدأ من محل المرسل حتى محل المرسل إليه مباشرة . والسبب فى ذلك ضرورة التزام الدقة والاحتياط فى لف



السلعة عند نقلها بالسكك الحديدية نظراً لزيادة عدد مرات تحميلها وتفريغها عنه في حالة نقلها بالسيارات ، حيث أن السلعة في حالة النقل بالسيارات لا تحتاج إلى كثير من الوقاية واللف والحزم لأنها ستعرض فقط إلى التحميل والتفريغ مرة واحدة . وتبدو هذه الظاهرة بوضوح في حالة نقل الخضر والفاكهة باعتبارها سريعة التلف ويجب المحافظة عليها وزيادة وقايتها باللف والحزم لو تعددت عملية تناولها .

وعلى ذلك فإن أمكن تخفيض القدر اللازم من التعبئة واللف والحزم Boxing and Crating فإن المساحة اللازمة لوضع السلعة في قسم الشحن Shipping Department حتى تحمل في العربات وكذلك كمية الخشب ومواد اللف والحزم والمساحة التي تخزن فيها ، والمصاريف التي تدفع عليها عند النقل ، كل هذه التكاليف يمكن تخفيضها بشكل كبير كما أن معظم هذه المساحات المستخدمة في تخزين مواد التعبئة واللف والحزم يمكن أن تستخدم في أعمال أخرى أكثر نفعاً وبذلك تتحول من مصاريف يتحملها الراسل إلى موارد للربح يستفيد منها .

وقلنا إن تكاليف تأخير وصول الشحنة لا بد أن يؤخذ أيضاً في الاعتبار .  
وبنود التكاليف التي تنفق بناء على مثل هذا التأخير هي عموماً كما يلي :

- ( أ ) مصاريف التأمين على البضاعة أثناء وجودها في الطريق .
- ( ب ) تكاليف الخسائر والأضرار التي لحقت بالسلعة أثناء النقل ولم يمكن الحصول على تعويض بشأنها .
- ( ج ) فائدة رأس المال المستثمر في البضائع المشحونة أثناء وجودها في الطريق .
- ( د ) الأرباح التي كان يمكن تحقيقها لو لم يتحول بعض العملاء إلى المنافسين نتيجة لتأخير وصول البضاعة .
- ( هـ ) تكاليف زيادة البضائع الموجودة في المخازن لمقابلة احتمال تأخير وصول الشحنة . الأمر الذي كان يمكن تفاديه لو استخدمت وسيلة نقل سريعة نسبياً .
- ( و ) تكاليف النشاط الضائع بسبب تأخر البضاعة .

ومن الطبيعي جداً أن البضاعة المشحونة لا تنتج ولا تحقق أى دخل سواء بالنسبة للراسل أو المرسل إليه أثناء وجودها فى الطريق وعلى ذلك فكلمنا طال الوقت الذى تستغرقه السلعة بين محل الراسل ومحل المرسل إليه . كلما زادت قيمة الفائدة Interest المدفوعة على رأس المال المستثمر فيها . وعموماً نجد أن المرسل إليه لا يعتبر الفواتير ( ثمن السلعة ) مستحقة الدفع إلا بعد استلامه للبضاعة ، بصرف النظر عما إذا كان البيع تسليم محلات البائع F. O. B. Sopping-point أو كان البيع «تسليم محلات المشتري» Delivery-Point F.O.B. وعلى ذلك فإذا أمكن تسليم البضاعة المرسله خلال ١٢ أو ٢٤ ساعة مثلاً بواسطة سيارات النقل ، فإن تحديد موعد استحقاق ثمن البضاعة لن يصبح مشكلة بين البائع والمشتري ، كما أن ثمن البضاعة يمكن أن يقبضه البائع ويقوم باستثماره فى أوجه النشاط الأخرى .

ومن التكاليف الأخرى التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان مصاريف «التبريد» أو الثلج الذى يجب استخدامه لحفظ السلع سريعة التلف أثناء شحنها . حيث تزداد فى حالة السكك الحديدية عنها فى السيارات ، وكذلك الخسائر والأضرار التى تحدث للماشية عند النقل كالتقص فى الوزن والوفاة والإصابة بجروح أو كساح الخ . . وكذلك مصاريف الطعام والشراب للماشية فى الطريق . كل ذلك يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند المقارنة بين الوسيلتين ، حيث أن هذه المصاريف عموماً ما تكون أكبر فى حالة النقل بالسكك الحديدية عنها فى حالة النقل بالسيارات .

وبناء على التحليل السابق يمكن أن نقول أنه قد يتساوى معدل أجور النقل بالسيارات مع معدل أجور النقل بالسكك الحديدية و قد يزيد عنه ورغم ذلك فقد تكون التكاليف النهائية Ultimate Costs للنقل أقل فى حالة استخدام السيارات عنها فى حالة السكك الحديدية .

٨ - مزايا أخرى ، هناك بعض المزايا الأخرى للنقل بالسيارات ولكنها تقل فى الأهمية عن المزايا السابقة ، فمثلاً عند حسم النزاع الذى قد يقوم بين

صاحب السلعة وبين شركة النقل بخصوص تلف السلعة أو ضياعها أو تأخيرها في الوصول ، نجد أن مثل هذا النزاع ينتهى بسرعة ( نسبية ) وأن التعويض اللازم يدفع إلى صاحب السلعة بسرعة أيضاً في حالة النقل بالسيارات عنه في حالة السكك الحديدية . حيث أن معظم سيارات النقل ممنوكة إما لمنشآت فردية Proprietorships وإما لشركات صغيرة نسبياً . وعلى ذلك فإنهم يستطيعون أن يدتوا في الأمر وأن يحسموا النزاع وأن يصلوا إلى حل سريع بخصوص الخسائر التي حدثت للسلعة أثناء الشحن ، وتقديرها ودفع التعويض عنها . وعادة ما يوقع سائق السيارة أو مندوب شركة النقل بالسيارة على إيصال معين عند تحميل الشحنة يثبت مسؤولية الشركة عما يحدث للشحنة أثناء الطريق ، ويعطى هذا الإيصال لصاحب الساعة ( الراسل ) ، ثم تقوم الشركة أو السائق بطلب إخلاء طرف Clearance papers من المرسل إليه عند تسليمه البضاعة وعلى ذلك فإذا تبين للمرسل إليه أى تلف في السلعة عند استلامها فإنه أو صاحبها يطالب الشركة بالتعويض اللازم . وعادة ما يدفع مثل هذا التعويض بسرعة إما بواسطة شركة التأمين أو بواسطة شركة النقل حسب الظروف .

أما في حالة النقل بالسكك الحديدية فإن عملية حسم النزاع وتعويض صاحب السلعة أعقد بكثير منها في حالة النقل بالسيارات . فإذا حدث أى ضرر للشحنة أثناء النقل فإنه لا بد من عمل تقرير عنها بواسطة الراسل والمرسل إليه . ثم يقوم « قسم التعويضات » بالهيئة العامة للسكك الحديدية بفحص التقارير المقدمة عن الموضوع وتحديد الخسارة الحقيقية . فلو فرض أن النزاع نشأ بسبب تأخير كبير في وصول البضاعة ، فإن عملية تحديد الخسارة الحقيقية التي لحقت بصاحب السلعة ربما تستغرق وقتاً طويلاً . وكذلك الحال بالنسبة لحسم النزاع القائم بسبب خسائر ناتجة عن قلة « التبريد » ، أو « التهوية » Refrigeration or Ventiation حيث يقتضى ذلك معاينة العربة وجهاز التبريد أو التهوية مما يستلزم وقتاً طويلاً وعلى ذلك فالمرونة في حسم النزاع ودفع التعويضات أقل بكثير في حالة استخدام السكك الحديدية عنها في حالة استخدام السيارات .

كما أن سيارات النقل أحياناً ما تقدم خدمة إعادة عبوات النقل Containers بسرعة إلى الناقل أو صاحب السلعة لاستخدامها في الشحنة التالية ، وهذه الخدمة طبعاً لا تقدمها السكك الحديدية .

### عيوب النقل بالسيارات :

يمكن أن نوضح أهم عيوب النقل بالسيارات فيما يلي :

١ - أثرها على تقديرات العرض في السوق : سبق أن ذكرنا أنه في حالة السوق المتقلبة نجد سيارات النقل تساعد الناقل على تسليم سلعته في السوق قبل أن يصل الثمن إلى مستواه المنخفض ، ولكن استخدام السيارات في النقل أدى دون شك إلى زيادة تعقيد عملية تقدير كميات وأنواع السلع التي ستعرض للبيع في سوق معينة وفي وقت معين وذلك بدوره يؤدي إلى اختلافات كبيرة في الأثمان . حيث أن كلا من المشتري والبائع لا يستطيع عقد الصفقة بكفاية مرضية إلا بناء على معلومات واضحة عن الكمية والنوع الذي ينتظر عرضه في السوق فمثلاً ، نجد أن كثيراً من شركات السكك الحديدية في البلاد الأجنبية وخاصة في الولايات المتحدة تقوم بنشر كميات وأنواع السلع المنتظر وصولها إلى الأسواق الكبيرة في كل يوم . وعلى ذلك فلما كانت السكك الحديدية تنفرد بنقل المنتجات الزراعية ، كانت مشكلة تجديد كمية ونوع السلع المزمع عرضها في السوق بسيطة بالنسبة لكل من البائعين والمشتريين في السوق ، وعلى ذلك كانوا يقومون بتعاقداتهم بناء على تلك المعلومات . أما بعد دخول السيارات إلى ميدان النقل ، فقد تغير الحال وأصبحت مشكلة تقدير العرض معقدة نظراً إلى قدوم شحنات بالسيارات إلى السوق في أوقات متعددة سواء بالنهار أو الليل ، بما جعل المشتريين ( وخاصة تجار القطاعي ) يترددون كثيراً في الشراء لعدم تأكدهم من احتمال زيادة العرض بعد قليل مما يسبب لهم خسارة باهظة .

٢ - خطر الاعتماد عليها . قد لا يمكن تحقيق المزايا السابق ذكرها نتيجة لإخلال أصحاب شركات النقل بالسيارات بشروط عقدهم أو لتعرضهم لبعض الحوادث وأخطار الطريق من تعطل في السيارات أو صعوبة السير

يسبب الأمطار وخاصة عند السفر على الطرق غير المرصوفة التي تزيد عن ٧٥٪ من مجموع الطرق في أنحاء الجمهورية . وفيما عدا عدد قليل من شركات النقل فإن أكثر أصحاب السيارات من صغار أرباب الأعمال الذين قد لا يستطيعون تعويض الناقل عن الحسارة التي تستهدف لها بضائعه أثناء الطريق وخاصة إذا كانت الحسارة كبيرة .

٣ - إذا زادت الشحنة عن طاقة ( حمولة ) السيارة الواحدة : سواء من حيث الإتساع أو النقل ، فإن الأمر يقتضى استخدام أكثر من سيارة ( لورى ) ، وبالتالي أكثر من سائق . وهذا ما ينتج عنه إرتفاع فى التكاليف تقريباً بنفس نسبة زيادة الشحنة المطلوب نقلها عن الحمولة المقررة لسيارة واحدة .

٤ - عدم تحمل كافة نفقات النقل . ويردد هذه الشكوى فى العادة القائمون على أمور السكك الحديدية وخاصة فى الدول الأجنبية ، حيث يشيرون إلى أن سيارات النقل تسير على طرق قد هياؤها الدول من الضرائب المحصلة من السكان ، وأنها لا تضطر إلى إستثمار جزء كبير من رأس مالها الثابت فى إعدادها الطرق التى تسير عليها ، على عكس الحال بالنسبة للسكك الحديدية التى تتحمل نفقات باهظة ورأس مال ثابت كبير فى مد خطوطها الحديدية . ويؤدى ذلك طبعاً إلى أن سيارات النقل لا تتحمل نصيبها من النفقات الثابتة التى تنفقها الدولة على إنشاء الطرق : كما لا تتحمل السيارات نصيبها العادل من نفقات الصيانة ، بما يساعدها فى التفوق فى المنافسة على السكك الحديدية نتيجة تمييز الدولة لها بمثل هذه المعاملة . ومع أن هذا الإدعاء قد يكون صحيحاً فى بعض الظروف فى الدول الأجنبية إلا أنه ليس صحيحاً بالنسبة للسيارات فى جمهورية مصر العربية حيث أن إيرادات الدولة من الرسوم والضرائب على السيارات والبززين تفوق المصروفات التى تنفقها الدولة سنوياً على الطرق (١) . وبذلك يتضح لنا أن سيارات النقل

---

(١) الدكتور أحمد أبو إسماعيل - صناعة النقل - ص ٥٣ - ٥٧ ، ص ٦٦ - ٧٠ .

تتحمل نصيبها العادل من نفقات إنشاء وصيانة الطرق في جمهورية مصر العربية .

٥ - يلاحظ أنه في البلاد التي يكون فيها ثمن المواد البترولية مرتفعاً ، أو التي لا تكفي نفسها ذاتياً من هذه المنتجات ، يكون من الأفضل بقدر الإمكان التقليل من استخدام السيارات . نظراً لأنها تستهلك كمية أكثر من الوقود ، تفوق ( نسبياً ما تستهلكه القطارات والصنادل التي تستخدم في النقل النهري ) .

٦ - عدم تجانس أجور النقل . لا شك أن أجور النقل بالسيارات ( بالنسبة لأجور النقل بالسكك الحديدية ) لا تتصف بالتجانس ، ربما قد يؤدي أحياناً إلى حرمان منتج معين من دخول سوق معينة فمثلاً نجد أن الشحنات المرسله إلى سوق تشتد فيها حدة المنافسة Highly Competitive Market عادة ما تعود على صاحبها بنسبة من الأرباح . وعلى ذلك فلو استطاع منتج معين ( نتيجة لقوته الكبيرة في المساومة ) أن ينقل سلعته إلى السوق بالسيارة بأجر أقل من منتج آخر فإن هذا التوفير في مصاريف النقل ربما تكون كافية لأن تمكن الأول من قطع دابر الثاني من السوق عن طريق تخفيض الثمن .

٧ - أن صغر حجم المنشآت التي تعمل في نقل البضائع بالسيارات ( اللوريات ) عموماً ، وكثرة تنقل هذه السيارات ، ويؤدي إلى صعوبة تنظيم عملية تشغيلها ، وذلك بدرجة أكبر من تشغيل وحدات النقل بالسكة الحديد ( أو وحدات النقل النهري ) . هذا فضلاً عن صعوبة الرقابة الحكومية على أجورها وضمان سلامة تشغيلها .

٨ - يلاحظ عموماً أن سيارات النقل المستخدمة في جمهورية مصر العربية من النوع الذي يتكون من وحدة واحدة ( أى أن محرك السيارة وصندوق التحميل بها وحدة واحدة متصلة ) ومعنى ذلك أن جهاز الجر في السيارة ( المحرك ) وهو أهم جزء فيها سوف يبقى معطلاً غير منتج خلال فترة تحميل وتفريغ السيارة . وهذا يخالف الوضع في السكك الحديدية

( والنقل النهري أيضاً ) حيث يمكن الاستفادة بالقاطرات ( أجهزة الجر ) في حالة تحميل وتفريغ العربات ( صناديق التحميل ) ، هذا فضلاً عن أن القاطرة في السكة الحديد ، أثنى الرفاص ( في حالة النقل النهري ) يمكن أن تجر وراءها عربات ( أو صنادل ) ، وفي حين أن هذا النوع من السيارات اللورى لا يمكنها إلا أن تنقل حمولة صندوقها أو هيكلها .

غير أن هناك نوعاً آخر من سيارات النقل ذات المحرك ( جهاز الجر ) المنفصل عن الهيكل ( أو صندوق التحميل ) ، والذي يمكن أن يلحق به أيضاً مقطورة . وهذا النوع يقلل من عيوب النوع السابق ( الوحدة الواحدة ) ، ولكن في حدود معينة لا تصل إلى ما تمتاز به قاطرات السكة الحديد أو رفاصات النقل النهري ، التي تستطيع أن تجر وراءها عدداً من العربات أو الصنادل ، وهذا النوع الحديث من سيارات النقل قد بدأ ظهوره في جمهورية مصر العربية .

٩ - تعقيد حركة المرور على الطرق Highway Congestion . لا شك أن من العيوب التي توجه إلى السيارات أيضاً هو زيادة تعقيد حركة المرور على الطرق نظراً إلى اضطرارها عموماً إلى السير بسرعة بطيئة نسبياً ، وكذلك نظراً إلى حجمها الكبير نسبياً بما يجعل المرور منها ، صعباً وخاصة في الطرق الضيقة نسبياً .

#### ملكية وتأجير سيارات النقل :

كثيراً ما تكون حركة النقل التي تقوم بها منشأة من المنشآت أقل من أن تستأجر إمتلاكها لسيارة نقل خاصة نظراً لصعوبة تشغيل مثل هذه السيارة تشغيلاً اقتصادياً في مثل هذه الظروف . وعلى ذلك تلجأ مثل هذه المنشأة إلى استئجار خدمة النقل والإعتماد على غيرها من شركات النقل المتخصصة لنقل البضائع التي ترى نقلها في المواعيد المطلوبة نظير دفع أجر معين . وليس معنى ذلك أنه لو كانت عمليات النقل التي تقوم بها المنشأة كافية لتشغيل سيارة نقل تشغيلاً اقتصادياً أن تقوم هذه المنشأة بشراء سيارة ( أو سيارات ) وإمتلاكها . حيث أن عمالة إمتلاك السيارات

بجانب العمل الأساسى للمنشأة ، وعملية مباشرتها ليست عملية سهلة كما يتصور البعض . ولذلك يفضل الكثير من المنشآت الإعتماد على شركات النقل المتخصصة تجنباً للمشاكل التى عادة ما ينتج عن إمتلاك سيارات للنقل مثل البحث عن سائقين ومراقبتهم والقيام بالتصليحات ودفع التعويضات اللازمة لتغطية الخسائر الناجمة عن الحوادث أو تعويض المصابين من سائقى الشركة إلخ .. وحيث أن كل ذلك يؤدى إلى زيادة فى أعباء الإدارة الخاصة بالمنشأة والتى مهمتها الأساسية أعمال المنشأة الرئيسية من شراء أو إنتاج أو بيع ، ولا شك أن هذه السياسة ( سياسة الابتعاد عن إمتلاك سيارات للنقل ) يفضلها عادة الشركات والمنشآت ذات العمل الموسمى حيث تصبح السيارات المملوكة بواسطة المنشأة معطلة كلياً أو جزئياً فى غير أوقات موسم العمل مما يجعل الإدارة تبحث عن مرارء أخرى لإستخدام هذه السيارات فيها ، وألا تحملت مصاريف السيارات دون منفعة كاملة فى الوقت الذى يقبل فيه نشاط المنشأة .

على أن هناك بعض المزايا التى تتحقق نتيجة لاستخدام المنشأة لسياراتها الخاصة بدلاً من الإعتماد على من يؤجر لها هذه الخدمة ، وخاصة لو استطاعت هذه المنشأة أن تشغل سياراتها بنفس الدرجة من الكفاية التى تحققها شركات النقل المتخصصة . وأهم هذه المزايا ما يلى :

( أ ) إن المنشأة تستطيع توفير الأرباح التى تحصل عليها شركات النقل .

( ب ) إمكان الإعتماد على السيارات الخاصة وضبط مواعيد التحميل والتفريغ بشكل أقرب للدقة منه فى حالة استخدام سيارات مؤجرة .

( ج ) إن السيارات نفسها يمكن أن تستخدم كوسيلة للإعلان عن المنشأة ومشتقاتها حيث يلصق عليها إعلانات عن المنشأة .

( د ) يمكن أن تستخدم المنشأة سائقي السيارات كعمال للبيع فى نفس الوقت وذلك بعد تدريبهم على عملية بيع سلع المنشأة . وبذلك يتمكن السائق من الاتصال بالعملاء ومعرفة طلباتهم المستقبلية . كما أنه ينقل رغباتهم أو شكواهم بالنسبة لطلبة معينة إلى المسؤولين



عن المنشأة . كما أن السائق قد يلاحظ بنفسه ( وإذا أتاحت له الفرصة ) السلع الموجودة بالشركة المشترية عند توصيلة الشحنة المعينة وبذلك يوجه أنظارهم لما يحتاجونه وما يمكن للمنشأة أن تقدمه لهم من خدمات .

### السلع المنقولة بالسيارات :

يلاحظ عموماً أن سيارات النقل ( اللوريات ) في جمهورية مصر العربية تقوم بنقل أنواع مختلفة من السلع والبضائع : وعموماً فبالرغم من عدم توافر البيانات فإن أهم السلع التي تنقلها سيارات النقل بالجمهورية يمكن بيانها كالآتي :

- ١ - مواد البناء والتشييد ( رمل - طوب - زلط - دبش - أسمنت جير - جبس ومصيص - حديد تسليح - مواسير وأدوات صحية - حجر أسود - مواد بناء أخرى ) .
- ٢ - منتجات زراعية .
- ٣ - خشب بأنواعه .
- ٤ - مستخرجات مناجم .
- ٥ - معدات وآلات .
- ٦ - مواد بترولية .
- ٧ - أسمدة .
- ٨ - آلات وأدوات كهربائية .
- ٩ - علف .
- ١٠ - حيوانات .

### النقل المائي الداخلي

لا شك أن جمهورية مصر العربية تتمتع بشبكة عظيمة من المجرى المائية الداخلية . فها من مدينة أو قرية إلا وتقع على نهر النيل ، أو على واحد أو أكثر من المجرى المائية الصالحة للملاحة ، وبالرغم من هذه الميزة الطبيعية

الكبيرة ، فإن النقل المائى الداخلى لم ينل من العناية ما يستحقه إلا بعد أن بدأت البلاد فى حركة التصنيع الكبيرة بعد الثورة . وعموماً فإنه لا يزال أمام المسئولين عن النقل المائى فى البلاد كثيراً من الجهد والعمل إذا كان لهذا المرفق أن يلعب دوره المناسب فى ميدان التنمية الاقتصادية .

ويعتبر النقل المائى الداخلى من أقدم مرافق النقل عهداً . وهو يلى مرفق السكك الحديدية شأناً ، إذ أنه بمثابة خط الدفاع الثانى للنقل داخل البلاد .

ومن طبيعة وسائل النقل المائى حمل البضائع ذات الكميات الضخمة التى تحدث النقل غير السريع مثل المواد الخام اللازمة للصناعة ، والمواد البترولية ، ومواد البناء من أسمنت ورمل وزايط وطوب الخ... من المنتجات الثقيلة ، والمحاصيل الزراعية ويمتاز النقل بالطريق المائى عموماً برخص التكاليف إذ أنه يوفر على المنتفع به تكاليف الإنشاء . ولا يحتاج فى صيانتها إلى مصروفات باهظة كبيرة بالمقارنة بوسائل النقل الأخرى فى البلاد .

ومن مزايا النقل المائى أيضاً أن قوة الجر اللازمة لسحب طن من البضائع أقل من قوة الجر اللازمة للطن بالنقل البرى ، مما يجعل النقل المائى أفضل من الناحية الاقتصادية . كما أنه يمتاز بالانخفاض نسبياً فى رأس المال اللازم لشراء وسائل النقل ومعداته .

ويلاحظ عموماً أن النقل المائى الداخلى بجمهورية مصر العربية يتم بصفة رئيسية بواسطة الأنواع التالية من الموانئ :

١ - الصنادل ، ذات الدفع الذاتى ، وجميع الأنواع الجديدة منها تقريباً مزودة بمحركات ديزل ، وتستطيع أن تجر ماعونا أو ماعونين آخرين .

٢ - رفاصات وموانئ من طراز قديم تعمل بالبخار .

٣ - السفن الشراعية المعروفة من قديم الأزل ، وأغلبها يستطيع أن يحمل ما لا يقل عن ٥٠ طناً . كما أنها تتأثر وتعتمد فى رحلتها على الرياح وتيارات المياه .

وبالاحظ أن الصنادل في جمهورية مصر العربية عموماً لا زالت حولها محدودة ( من ٣٠٠-٦٠٠ طن تقريباً ) . وأهم عامل يحد من حجم هذه الصنادل واتساعها هو أبعاد الأهوسة في المجارى المائية المختلفة .

ويبلغ طول المجارى المائية الداخلية الصالحة للملاحة في جمهورية مصر العربية ٣٣٥٨ كيلو مترآ في الوجه البحرى والوجه القبلى . وبالاحظ أن أغلب هذه المجارى المائية صالحة للملاحة على مدار السنة تقريباً . غير أن انخفاض منسوب المياه يعطل من سكرعة الملاحة ويؤدى إلى عدم إمكانية شحن المواعين بكامل حولتها .

### مزايا النقل المائى وعيوبه :

يمكن أن نوضح أهم المزايا الخاصة بالنقل المائى الداخلى فيما يلى :

١- أنه يسهل نقل كميات ضخمة من البضائع أكبر من أى وسيلة من وسائل النقل الأخرى ، ولا يقهره فى هذا الميدان الاخطوط الأنابيب الكبيرة

٢- أنه أرخص وسيلة من وسائل النقل الداخلى ، بل ويمكن تخفيض أسعار النقل بها أكثر من ذلك عن طريق تحسين المعدات وأساليب التشغيل الفنية .

٣- أنه يحتاج عموماً إلى عدد أقل من الأيدى العاملة بالنسبة لكل وحدة من الحمولة المنقولة .

٤- أن وسائله تحتاج إلى مجهود وتكاليف أقل فى الصيانة بالنسبة لكل وحدة من الحمولة أو المعدات المستخدمة .

٥- معدل استهلاك وسائل النقل منخفض نسبياً .

٦- تحتاج وسائله الآلية إلى كمية أقل من الوقود بالنسبة لكل من الحمولة أو بالنسبة لوزن المركب .

٧- يمكن بناء وسائل النقل بايدى ومهات مصرية ( باستثناء المحركات ) .

٨- أن تشغيل وسائل النقل المستخدمة لا يحتاج إلى ورش صيانة معقدة

---

(١) راجع فى ذلك تقرير سنيل السابق ذكره

( م ١٠ - الاصول العلمية للتسويق )

أو مرتفعة التكاليف ، كما لا يحتاج الأمر إلى تدريب في الميكانيكيين أو البحارة على نطاق واسع .

٩ - أن تقدير تكافة النقل سهل نسبياً .

١٠ - من السهل بناء الموانئ اللازمة وصيانتها وذلك بتكاليف معقولة جداً .

أما من حيث أهم العيوب فيمكن توضيحها فيما يلي :

١ - لا يوجد على النهر أو شواطئ الترع إلا القليل من المصانع أو مصادر التمرين بالحمولات . وهذا ما يدعو إلى ضرورة التنسيق بين النقل المائي ووسائل النقل الأخرى الداخلية .

٢ - أن عمق القنوات والمجاري المائية والأهوسة هي التي تحدد الحجم الاقتصادي لوسيلة النقل .

٣ - أن إمكانيات الشحن والتفريغ والتسييلات الخاصة بذلك على شواطئ المجاري المائية عميقة وغير ملائمة . هذا فضلاً عن أنها لا تبسر مساحات كافية للتخزين .

٤ - النقل المائي عموماً بطيء ولا يمكن الاعتماد عليه بدقة من حيث وقت التسليم ، حيث أن المراكب والمواكين لا تسير عادة بالليل كما وأن الأهوسة والكبارى ليست متناسقة أو منتظمة في مواعيد افتتاحها .

٥ - الخسارة التي يمكن أن تحدث للحمولة عادة كبيرة نظراً لكبر حجم الحمولة المعرضة للخطر .

ويلاحظ عموماً أن المزايا والعيوب السابقة تنطبق أساساً على المواكين التي تعمل بالمولتور . كما أن المواكين الشراعية يبدو أنها مركزة جهدها أساساً في نقل الزلط والرمل ومواد البناء وخامات المناجم والأحجار والطفل والتراب والسماد والسلع المنخفضة الدرجة والفخار وأنايب الأسمنت والمنتجات الزراعية كالقطن والبذرة وقصب السكر ، والمنقولة لمسافات قصيرة نسبياً ، كما أن

المراكب والقلايك - نظراً لانخفاض تكاليفها - يمكن أن تستخدم في المناطق التي تواجه فيها مواعين الديزل حركة نقل بسيطة غير مربحة .

### صعوبات وعوائق النقل المائي :

في سنة ١٩٥٥ قام الأميرال ه. ج. تايدمان بالاشتراك مع شارلم. ابهام وشركاه الذين يعملون لصالح أرثر د. لتتل ، بدراسة شاملة ومنظمة لحقائق عن الطرق المائية والموانئ في مصر . وقد جاء في هذا التقرير أنه لم تعرف مصر في السنوات الماضية أهمية النقل المائي الداخلي كجزء حيوي من شبكة النقل الشاملة . وكانت الصناعة متروكة - بشكل أو بآخر - لتدبر أمورها بنفسها ، وقد كانت القنوات والمجاري المائية تنشأ وتصان لمقابلة احتياجات الري ، ولم يتم إلا قليل من التحسينات لمقابلة سيل حركة النقل المائي الداخلي المتزايدة . ونتيجة لذلك كانت تعطل المواعين التي تسير في المجاري المائية الداخلية باستمرار ، وذلك بسبب ضحولة المجاري وضيقها وانعدام التناسق في فتح الأهوسة والقناطر ، وسوء إدارة شبكة النقل المائي الداخلي وارتفاع المياه وانخفاضها - أكثر من اللازم - في الشتاء والصيف . وفضلاً عن ذلك فانه نظراً لوجود شبكات سكة حديد وشبكات طرق برية تسير موازية لشواطئ القنوات والمجاري المائية في مصر ونظراً لانخفاض العام في الشحنات الموجودة نشأت منافسة حادة بين متعهدي النقل المائي والسكك الحديدية والنقل بالسيارات . ونتج عن ذلك أن الحالة المالية لمتعهدي النقل المائي ساءت بالتدريج خلال السبع سنوات الماضية ، لدرجة أن بعض الشركات فكرت في ترك العمل إذا استمرت هذه الخسائر .

وفي صيف عام ١٩٥٩ كتب الخبير الدكتور هامتون ك. سنيل أستاذ النقل بجامعة تكساس بأمريكا تقريره ، مؤيداً ما جاء بالتقرير السابق من حيث الصعوبات الخاصة بالنقل المائي في جمهورية مصر العربية ، وأشار الدكتور سنيل أيضاً إلى أن كبارى السكك الحديدية لا تفتح في الوقت المحدد لها ، وأنه ليس هناك تناسق في فتح كبارى المدن ، مما ينتج عنه صعوبات وعوائق كثيرة أمام النقل المائي الداخلي . وقد أشار التقرير إلى ضرورة إعادة النظر في مواعيد

فتح الكبارى ، وتجهيز هذه الكبارى بحيث تفتح فى مدة قصيرة ( حوالى ٣ دقائق ) . هذا فضلا عن ضرورة تطهير النهر للاحتفاظ بمجرى مناسب .

وقد أشار أيضاً تقرير الدكتور سنيل إلى أنه قدم لكثير من المسؤولين فى الحكومة عدة شكاوى بشأن العقبات التى تتعرض الملاحه فى الطريق المائى بين القاهرة والإسكندرية . إلا أن هذه العقبات بقيت كما هى ولن يبددها إلا اتخاذ إجراءات خاصة ، وقد أوضح التقرير بعض هذه العقبات والحلول المقترحة بشأنها . نبيها فيما يلى :

١ - ينبغى إزالة الأحجار الموجودة فى المجرى المائى أمام أحد الكبارى الموجودة فى دمنهور .

٢ - ينبغى أن تفتح بوابات هاويس دشنا حسب ما تستدعيه حركة المرور وليس بحسب جداول مواعيد تعسفية ولا بحسب أمزجة عمال الهاويس .

٣ - ينبغى إزالة القيود التحكيمية التى يفرضها عمال السكك الحديدية على الشاطئ الغربى لترعة الخندق الشرقى بجوار كوبرى الطريق بصفط الملوك .

٤ - ينبغى تهذيب المجرى المائى عند كوبرى إيتاى البارود مع إزالة ما به من عوائق وعمل التغييرات الهندسية الضرورية لتقليل سرعة التيار إذ أن هذه السرعة تبلغ درجة عالية من الشدة مما يستلزم استخدام أسلاك أوناشر لإدخال القوارب فى فتحات الكبارى . كما ينبغى أن تنفى أوامر السكك الحديدية التى تقضى بتحريم تسيير المراكب على الضفة الغربية لترعة الخندق الشرقى فى حين أن هذا التسيير تستلزمه الملاحه هناك .

٥ - ينبغى إزالة الأحجار والعوائق الأخرى الموجودة فى كبارى التوفيقية

٦ - ينبغى تنسيق مواعيد افتتاح مختلف الكبارى حتى تمر الصنادل من كوبرى إلى آخر دون عطل ودون أن تضيق عشرات الساعات سدى فى كل سفريه .

٧ - نتيجة لشدة التيار فى رياح البحيرة ووجود عوائق من

أحجار وخلافه فإن بعض الموائع تتجنب السير فيه وخصوصاً في رحلتها المتجهة شمالاً . ولذلك فإنه لإمكان استخدام الموائع للرياح - على النطاق الواسع - يتطلب الأمر القيام بعملية تطهير مناسبة فضلاً عن القيام ببعض الإجراءات الهندسية .

ويمكن قطعاً أن نستدل من الصعوبات السابقة الخاصة بالمجرى المائى بين القاهرة والإسكندرية على قدر من الصعوبات التى تعترض الملاحة النهرية الداخلية فى جمهورية مصر العربية عموماً . وهذا ما يوضح لنا ضرورة الاهتمام بإزالة هذه الصعوبات حتى يمكن زيادة الكفاية الإنتاجية لهذه الوسيلة الهامة من وسائل النقل الداخلى ، لما لذلك من أثر كبير على تكاليف التسويق وبالتالي على الاقتصاد القومى .

وقد أشار تقرير سنبل أيضاً إلى أن سيارات النقل ( اللوريات ) تعتبر منافساً خطيراً لوسائل النقل المائى الداخلى : وخاصة بالنسبة لنقل الأقطان والمواد البرولية ، كما أشار إلى ارتفاع تكاليف المراكب فالمركب النموذجى ، سعة ٣٠٠ طن الذى يعمل بالدزل وقوته ١٦٠ حصاناً تكلفته الأساسية اليومية ١٠ جنيهات سواء كان راسياً أو متحركاً . وعندما يكون متحركاً لا يضاف إلى ذلك إلا مبلغ بسيط نسبياً يمثل قيمة الوقود ، ونظراً لانخفاض أجور النقل بالمراكب وارتفاع تكاليفها : يرفض متعهدو النقل بالمراكب تشغيل موائعهم ما لم يكونوا متأكدين من أن مراكبهم لن تعود فارغة ، أو ما لم يتقاضوا أجراً مرتفعاً إلى حد كبير . ونتيجة لذلك أوقف الكثير من المتعهدين مراكبهم عن العمل (١) .

وعلى ذلك فإن وسيلة النقل المائى الداخلى تحتاج إلى درجة كبيرة من العناية حتى يمكنها أن تقوم بدورها الفعال فى صناعة النقل . وذلك بتكاليف منخفضة معقولة .

---

(١) راجع فى ذلك تقرير سنبل السابق ذكره صفحة ٣٧ ، ٣٩ .

السلع المنقولة بالطرق المائية :

طبقاً للإحصاءات المتاحة يمكن بيان السلع المنقولة بواسطة شركات النقل  
النهرى التابعة لمؤسسة النقل الداخلى فى العام ٦٣-١٩٦٤ كالتالى :

قطن	٢٤٠٠	طن	مواد بترولية	٣٤٦٤٠٠	طن
بذرة قطن	٦٣١٠٠	طن	مواد تمويينية	٧٤٨٠٠	طن
فوسفات	٥١٠٠٠	طن	سكر مولاس	٧٠٥٠٠	طن
أسمدة	٩٣٥٠٠	طن	طينة آسوانلى	٤٣٠٠	طن
أسمنت	١٧١٠٠٠	طن	ورق	٢٦٧٠٠	طن
حديد	٢٦٦٠٠٠	طن	مختلفة	٢٧٦٠٠٢	طن



# الفصل الثالث

## التخزين Storage

للتخزين أهمية كبرى في ميدان التسويق ، حيث أن تخزين السلع في وقت معين لحين استخدامها في وقت آخر يمثل رغبة ملحة من رغبات الإنسان في جميع العصور . وثبتت الأدلة التاريخية أنه حتى في العصور البدائية كان الإنسان يحفظ قوته من الحبوب والفواكة البرية ويخزنها من وقت كثرتها النسبية حيث يغيص عن حاجته المباشرة ، إلى وقت ندرته النسبية حيث يحتاج إليه . ولا شك أن التخزين في عصرنا الحالي يعتبر جزءاً هاماً من النشاط الاقتصادي الذي يستثمر فيه جزء كبير من رأس المال ، ويشغل به عدد هائل من الأيدي العاملة ، مما يسترعى نظر المشتغلين بالأمور الاقتصادية وشئون التسويق فالمستهلك النهائي Ultimate Consumer كثيراً ما يحتاج - سواء للضرورة أو الراحة - إلى شراء بعض السلع التي سيحتاج إلى استهلاكها في المستقبل ، ثم يقوم بتخزينها حتى يحين موعد حاجته إليها . ولا شك أن المستهلك في معظم الأحيان يرغب كثيراً في أن تتولى المنشآت التجارية عنه هذه المهمة ، وتؤدي له هذه الخدمة نظير قدر معين من الأجر . وعلى ذلك يجد تجار الجملة والقطاعي أنفسهم مضطرين إلى أن يخزنوا في مخازنهم الخاصة القدر المناسب من السلعة التي تواجه رغبات عملائهم وظروف تجارتهم . كما أن المنتجين الصناعيين يقومون أيضاً بتخزين كميات هائلة من المنتجات تامة الصنع finished products ونصف المصنوعة Semi-finished products والمواد الخام Raw materials والمنتجون الزراعيون بدورهم يقومون بتخزين كميات كبيرة من المنتجات الزراعية في مزارعهم الخاصة ، إما لغرض استخدامها في الزراعة في الفترة المقبلة ، أو لغرض بيعها في السوق في الوقت المناسب ، وبالإضافة إلى هؤلاء

الذين يقومون بعملية تخزين المواد في مخازنهم الخاصة نجد أن هناك مخازن أخرى تمتلكها منشآت متخصصة في عملية التخزين حيث تقوم بتقديم هذه الخدمة لمن يرغب فيها من أولئك الذين يجدون أنه من الأوفر والأفضل لهم أن يسندوا مثل هذه العملية إلى أناس متخصصين بدلا من القيام بها بأنفسهم . ويعمل التخزين على خلق منافع جديدة للسلع نتيجة للاحتفاظ بها من وقت انتاجها حتى يحين وقت استهلاكها ، أو من الوقت الذي تزداد فيه ندرتها النسبية إلى الوقت الذي تقل فيه هذه الندرة ويعرف هذا النوع من المنافع الاقتصادية بالمنفعة الزمنية Time Utility أى منفعة نقل السلعة من وقت معين إلى وقت آخر .

### أسباب التخزين

أن القيمة الاقتصادية لحماية التخزين يمكن أن تبدو لنا بوضوح عند إلمامنا بالظروف المختلفة التي تدعو إلى التخزين . وفيما يلي نورد الظروف الهامة التي تحرك الرغبة في التخزين :

١ - مواجهة المقتضيات الطبيعية للتجارة والصناعة Normal Requirements لا شك أن التقدم الكبير في وسائل المواصلات ووسائل الاتصال في عصرنا الحديث قد أدى إلى سهولة كبيرة في عمليات تحويل السلعة من موطن إنتاجها إلى موطن استهلاكها ، ولكن مع ذلك نجد أن طبيعة التجارة والصناعة لا زالت تستلزم القيام بتخزين كميات هائلة من السلع والمواد لمواجهة مقتضيات وظروف الإنتاج أو البيع .

وحيث أن الإحصائيات الخاصة بمخزونات تجار القطاعي والجملة ومخزونات الصناعة غير متوفرة بالنسبة للسوق المصرية ، فسوف نستدل على تحليلنا ببعض الإحصاءات عن السوق الأمريكية (١) . فمثلا نجد أن الكميات

---

(١) راجع في ذلك :

Bussiness Statics, 1955 Edition, Suplement to the Survey of Current Business, pp. 17-18 47, and 48 ; also see Survey of current Business, February, p.10

المخزونة من الأصناف المختلفة الخاصة بتجار القطاعى Inventories of Retailers فى الفترة من سنة ١٩٥١ حتى سنة ١٩٥٤ كانت قيمتها ما بين ٢١ و ٢٤ بليون دولار على أساس سعر التكلفة At cost value ، وهذا ما يعادل مبيعات حوالى شهرين ( على أساس سعر التكلفة ) . كذلك نجد أن الكميات المخزونة لدى تجار الجملة Inventories of Wholesalers خلال نفس المدة تراوحت قيمتها ما بين ١١ وأكثر من ١٢ بليون دولار ، أى ما يعادل مبيعات حوالى شهر ونصف . ولقد قدم هؤلاء التجار بتخزين هذه البضائع لغرض عرضها قبل بيعها ، لكى يستطيعوا دائماً أن يلبوا رغبات عملائهم ، ولكى يحتاطوا ضد التأخير فى تسليم البضائع إليهم بواسطة مورديهم . كما أنهم يستخدمون هذا المخزون فى إتاحة فرصة الاختيار Variety for Selection أما الكميات المخزونة من الأصناف المختلفة الخاصة بالصناعة Manufactures Inventories تراوحت قيمتها خلال نفس المدة ما بين ٤٢ و ٤٦ بليون موزعة كالاتى :

٢٣٪ منتجات تامة الصنع معدة للتصدير إلى العملاء وذلك لمواجهة طلباتهم .

٢٦٪ مواد خام ومواد نصف مصنوعة ضرورية لمواجهة مقتضيات الإنتاج لضمان استمراره .

٢٦٪ مواد موجودة فى التشغيل Work in Process وهذا الجزء يتعلق أكثر « بالإنتاج » Form-Utility Production وليس بالتسويق .

ولا شك أن المنشآت التجارية والصناعية عند تخزينها للسلع والمواد تراعى طبيعة السلعة المخزونة وقوة احتياها للتخزين ، وإمكانياتها المالية ، وإمكانيات المخازن المعدة لتخزين هذه السلع ، وطبيعة الطلب على السلعة ، وظروف إنتاجها ، وكذلك المدة التى تستغرقها المنشأة فى الحصول على سلع ومواد جديدة من الموردين ( إعادة الطلب ) .

٢ - الإنتاج الموسمى لسلع تستهلك باستمرار Seasonal Production and continuous consumption إن المنتجات الزراعية مثلاً تنتج عموماً خلال مواسم معينة ولا بد من تخزينها إذا كانت رغبة فى استهلاكها على مدار السنة

أو على الأقل في أوقات أخرى غير المواسم التي تنتج فيها . فالقطن والحبوب والطباق عبارة عن أمثلة للسلع التي يمكن أن تخزن لعدد من السنين دون أن يصيبها تلف كبير . كما أن المخازن « المبردة » Cold Storage يمكن أن تستخدم في حفظ كثير من الساع والمنتجات سريعة التلف ( كالزبد والبيض والتفاح ) حتى يمكن أن يموت بها السوق بشكل منتظم نسبياً . وهناك بعض المنتجات الأخرى مثل الخوخ والفراولة والمشمش والكمثرى والبسلة والفاصوليا والطماطم لا تحتل التخزين العادي ولذلك يمكن تخزينها إما بعد تجفيفها أو تحويلها إلى منتجات محفوظة Canned حتى يحين موعد طلبها بواسطة المستهلك ، على أنه يجب أن نلاحظ أن عمليات التجفيف أو الحفظ هي عمليات « إنتاج » From-Utility production وليست عمليات « تسويق » .

٣ - الطلب الموسمي لسلع تنتج باستمرار Seasonal consumption and Continuous Production هناك بعض السلع يكون الطلب عليها موسمي أو غير منتظم . ولذلك يستخدم التخزين حتى يمكن أن تنتج هذه السلع بشكل أكثر انتظاماً . مثال ذلك المراوح الكهربائية والمايوهات حيث تطلب غالباً في فصل الصيف ، والمدافئ الكهربائية أو مدافئ الكيروسين أو الغاز والبطاطين حيث تطلب غالباً في فصل الشتاء ولعب الأطفال حيث يزداد الطلب عليها في الأعياد . فإذا كان لا بد من أن تستمر المصانع التي تنتج مثل هذه السلع في الإنتاج على مدار السنة ، فإن السلع التي تنتجها هذه المصانع خلال فترة انخفاض الطلب period-off يجب أن تخزن حتى يطلبها المستهلكون ولا شك أن التخزين سيقتضي نفقات وتكاليف معينة ، ولكن هذه التكاليف غالباً ما تكون أقل من الزيادة في تكاليف المعدات والعمال اللازمين للإنتاج مثل هذه السلع عند طلبها .

٤ - التأثير في طبيعة السلعة Conditioning . بالإضافة إلى المنفعة الزمنية ، فقد يخلق التخزين منافع جديدة للسلعة عن طريق تغيير طبيعتها أو شكلها ، وهذا ما يعرف باسم « منفعة مضمونية السلعة Form Utility » فمثلاً نجد الطباق والجبن والخشب والحمور تزداد منفعتها بتخزينها لمدة طويلة فكثيراً

ما نسمع عن جودة « الجبنة القديمة » و « الخمر المعتقة » وهناك بعض المنتجات الأخرى تحتاج للتخزين حتى تصبح صالحة للاستهلاك مثل الموز حيث يجنى « نياً » ثم يخزن لمدة حتى ينضج ويصبح صالحاً للبيع للمستهلك النهائي . وكذلك الطماطم والشمام قد يخضعان لنفس العملية . عموماً نجد أن هذه العملية تتصل أكثر « بالإنتاج Form-Utility Production وليس بالتسويق » .

٥ - المضاربة Speculation . حيث قد تخزن المنشآت كميات كبيرة من السلع أو المواد لغرض المضاربة . ومثال ذلك إذا توقعت المنشآت أن الأسعار سترتفع بعد فترة معينة فيمكنها أن تشتري كميات كبيرة من السلعة في السوق بالسعر الحالي المنخفض نسبياً وتخزنها حتى تبيعها بالسعر المرتفع في المستقبل وفي المنشآت الصناعية عموماً نجد أنه يصعب التفرقة - عملياً - بين ما يسمى بالشراء للمستقبل Forward Buying وبين ما يسمى بالمضاربة Speculation وإن كان هناك اختلاف كبير بين السياستين . فسياسة الشراء للمستقبل أساسها الأصلي حاجة الإنتاج المستقلة ، ولكن المضاربة وإن كانت لا تهمل حاجة المنشأة إلا أن أساسها الأصلي هو الاستفادة من التغير في الأسعار في المستقبل . وعلى ذلك يمكن أن يقال أن التخزين في حالة الشراء للمستقبل تستلزمه مقتضيات الإنتاج في المنشأة الصناعية . أما التخزين في حالة المضاربة فهو لأجل البيع في المستقبل بأسعار أعلا من أسعار الشراء .

أما إذا كانت الساعة المخزونة من منتجات المنشأة فقد تحجم المنشأة عن بيعها في الوقت الحالي بالسعر المنخفض نسبياً وتخزنها حتى يرتفع السعر ، وهذه الحالة تتعلق كثيراً بطبيعة توزيع السلعة ، ولذلك فلا تعتبر مضاربة بالمعنى الحقيقي كما في المثال السابق .

مواطن التخزين :

قد يجري تخزين البضائع في المخازن الخاصة بالمصانع أو بتجار الجملة أو بتجار التجزئة . كما قد يجري التخزين في المخازن العمومية التي تقدم خدمة التخزين لمن يحتاج إليها نظير أجر معين وقد يكون التخزين بالقرب من مكان

الإنتاج أو بالقرب من سوق البيع أو في مكان متوسط بين مكان إنتاج السلع وبين سوق تصريفها .

ويغلب أن تقوم المصانع التي تنتج عدداً من المنتجات المتصلة أو التي تكون مجموعة معينة من السلع بالاتصال مباشرة بتجار التجزئة ، وفي هذه الحالة تعمل هذه المصانع على إقامة مخازنها الخاصة التي غالباً ما تكون في مكان متوسط بالنسبة لتجار التجزئة في سوق توزيع السلعة التي تنتجها مثل هذه المصانع . أما إذا كان توزيع السلعة يتم عن طريق الاتصال بتجار الجملة فغالباً ما يقوم تجار الجملة بالاحتفاظ بكمية مناسبة من البضاعة في مخازنهم الخاصة حتى يمكنهم مقابلة طلبات عملائهم ولا يعني هذا بالضرورة ألا تقوم المصانع المنتجة بالاحتفاظ بمخزون من سلعتها في مناطق تجارة الجملة إلى جانب المخزون لدى تجار الجملة أنفسهم ، وذلك لأن تجار الجملة يرغبون عادة في الحد من المخزون لديهم من السلع حتى يحدوا من رأس المال المستثمر في البضاعة المخزونة ولكي يعملوا على سرعة دوران البضاعة Turn-over Inventory ويلاحظ أيضاً أنه وإن صغر حجم مثل هذه المؤسسات لا يسمح في كثير من الأحيان بتخزين القدر اللازم من البضاعة بما يكفي حاجة منطقة توزيعهم من السلع والمنتجات المختلفة ، كما يتندر أن يقوم كثير من تجار الجملة ذوي الحجم الصغير - بشراء ما يكفي حمولة عربية كاملة من عربات السكك الحديدية أو سيارات النقل من سلع معينة كل هذه الأسباب تستدعي أن تقوم المصانع بالاحتفاظ بمخازنها الخاصة إلى جانب مخازن تجار الجملة في منطقة التوزيع ، وذلك للوفاء بحاجة المنطقة من السلع والمنتجات والاستفادة بفرق أجور النقل بين حمولة العربية الكاملة والحمولة التي تقل عن عربية كاملة . ومن أمثلة ذلك احتفاظ شركة الملح والصدودا بمخازنها للصابون في مناطق متعددة من السوق المحلية ، وذلك لمساعدة تجار الجملة وإمدادهم بما يحتاجون إليه من بضاعة في الوقت المناسب .

ويغلب أن يقوم تاجر التجزئة بالاحتفاظ بمخزون من السلع التي يقوم بتوزيعها ، وذلك لكي يكون دائماً مستعداً ( بقدر الإمكان ) لمقابلة طلبات عملائه في الوقت المناسب ، حتى لا يتحولوا إلى غيره من المنافسين على السلعة

Consumer Demand وبالوقت اللازم لإعادة طلب البضاعة واستلامها Ordering and Receiving Time ، وهذا طبعاً إلى جانب طبيعة الساعة ، قابليتها للتلف Deteriolation أو التقادم Obsolescence ، وقدرة التاجر المالية ، والمساحة المعدة لتخزين الخ . ويعمل تجار التجزئة عادة على أن يقللوا ما أمكن من المخزون لديهم من السلع حتى يقللوا من رأس المال المستثمر في هذه البضائع ويحدوا من فرص تلف السلع أو تقادمها ، ولكي يزيدوا من سرعة دوران البضاعة وعموماً تحاول بيوت البيع بالتجزئة أن توفق بين رغبات العملاء وبين إمكانياتها الخاصة بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن ( على الأقل في المدى الطويل ) .

ويجرب تخزين المواد الخام في مناطق إنتاجها أو في الأسواق المركزية أو في المصنع أو المنشأة التي تستخدمها ، ويراعى عادة في اختيار مكان التخزين وسائل النقل الموجودة وقدرتها على نقل السلع في الوقت المناسب كما يؤخذ في الحسبان طبيعة إنتاج السلعة وطبيعة استهلاكها . فمثلاً تردد أهمية الاحتفاظ بالمخزون من المواد الخام بالقرب من موطن استخدامها إذا كان هناك صعوبة في النقل وبذلك نجد أن وظيفة النقل والتخزين يتنافسان في هذه الناحية ويؤدي التقدم والسهولة في النقل إلى التقليل من أهمية التخزين ، أو يؤدي على الأقل إلى الاحتفاظ بالمخزون من المواد الخام بالقرب من أماكن إنتاجها . ويغلب أن يكون تخزين المواد ذات الإنتاج الموسمي Seasonal Production والاستخدام أو الطلب المنتظم Regular Demand بالقرب من أماكن إنتاجها وذلك لصعوبة نقلها إلى أماكن الاستخدام أثر إنتاجها حيث قد لا تستطيع وسائل النقل الموجودة احتمال ضغط النقل لمجموع السلع في فترة قصيرة وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمواد الخام ذات الاستخدام الموسمي والإنتاج المنتظم حيث يجب الاحتفاظ بالمخزون منها بالقرب من أماكن استخدامها وذلك لنفس السبب السابق وهو صعوبة احتمال وسائل النقل الموجودة للضغط المترتب على الطلب الكبير للسلعة خلال فترة محدودة . وقد يجرب تخزين السلع في مناطق التجميع المركزية Assembly Point لسبب آخر إلى جانب الأسباب السابقة ، فيغلب أن يكون المنتج من المواد

الخام غير متجانس Differentiated بينما تهتم المصانع ومستخدمو المادة الخام بالحصول على مواد متجانسة ، وذلك لتسهيل عملية الإنتاج والاحتفاظ بتجانس المنتج النهائي للمصنع . وتقوم أسواق التجميع المركزية بشراء وتجميع المواد الخام من مناطق انتاجها . ثم تقوم بترتيبها Grading وتخزينها في مجموعات متجانسة توافق رغبات مستخدميها من المصانع المختلفة . ويبدو ذلك واضحاً في حالة القطن مثلاً حيث تحدث عملية الترتيب والتخزين في المحالج في مناطق التجميع المركزية في منشأة كبس القطن بالأسكندرية .

### أعمال المخازن :

تشتمل أعمال المخازن على عدد من أنواع النشاط الاقتصادي الذي يتعدى مجرد الاحتفاظ بالسلع . فتتضمن استلام السلع وتفريغها ونقلها إلى الأماكن الخاصة بها في المخازن ، ونقلها إلى حجرة الشحن ، وتجميع أوامر الشراء ، وغير ذلك من العمليات المتشابهة . وتهتم المخازن الحديثة بحركة السلعة وتسهيل تداولها وذلك إلى جانب الاحتفاظ بالسلعة إلى حين الحاجة إليها . وقد زاد اهتمام المنشآت التجارية والصناعية بعمليات مناولة السلعة Physical Handling داخل المخازن وشحنها وسهولة تجميع أوامر الشراء وزيادة كبيرة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وقد كان ذلك نتيجة لازدياد نشاط حركة البيع والشراء عقب الحرب وما تبع ذلك من زيادة في حركة السلع المتداولة ، مما أدى إلى انتشار المخازن المعروفة بالمخازن الإنسيابية ذات الطابق الواحد Onestory Warehouse التي تسمح بتجميع البضاعة الخاصة بطلبات العملاء طبقاً للمبادئ المستخدمة في خطوط التجميع Assembly lines والإنتاج بالمصانع .

ولكي نوضح أعمال المخازن الحديثة سنورد فيما يلي مثلاً يبين خطوات العمل التي تقوم بها المخازن الحديثة الخاصة بتجارة الجملة .

١ - تبدأ عملية التخزين بوصول البضاعة إلى مكان التسليم Delivery point وتفريغها من السيارات أو العربات التي تحملها ، وفحصها فحصاً « ظاهرياً » لمعرفة عدد الصناديق الواردة مثلاً وعملاً إذا كان بعضها مكسوراً أو يبدو تنفه



من « الظاهر » الخ . ثم استلام البضاعة بالتوقيع على البوليصة أو إعطاء السائق إيصالاً باستلام عدد كذا من الصناديق مع إثبات حالها . . . وبعد ذلك تنقل الشحنة الواردة إلى المكان المخصص للفحص الحقيقي inspection حيث تفحص الشحنة بدقة من حيث النوع Kind والكمية Quautity والجودة Quality للتأكد من مطابقتها لأمر الشراء purchasing . ويحدث ذلك طبعاً بعد فتح الصناديق والعبوات التي تحتوى على وحدات الشحنة .

٢- يعقب ذلك نقل السلع بوسيلة أو بأخرى إلى المكان المخصص للاحتفاظ بها حسب أنواعها المختلفة . وقد يجرى النقل بواسطة الأفراد من الحمالين . أو بواسطة الأفراد مع استخدام الوسائل الميكانيكية . ويجب أن يلاحظ التناسق والكفاية في عملية نقل وترتيب السلع داخل المخازن بما يقلل من نقل السلع الكبيرة الحجم أو الثقيلة الوزن بقدر الإمكان ، وبشكل يمكن من سهولة تجميع أوامر الشراء .

٣- تجميع أوامر الشراء الواردة من العملاء ، حيث يقوم المختصون بتجميع السلع المطلوبة في أوامر الشراء في مكان معين . ويجرى التجميع غالباً بوسائل يدوية مع الاستعانة ببعض الأدوات شبه الميكانيكية للتقليل أو الرفع أو خفض السلع . وبعد أن يتم التجميع يقوم المختصون عادة بمراجعة السلع المجمعة على أمر الشراء الوارد من العميل .

٤- يعقب ذلك غالباً نقل السلع إلى المكان الخاص باللف والحزم حيث تتم حماية الاستعداد لإرسال شحنة إلى العميل . ويتم ذلك على الأخص في حالة ما تتكون أوامر الشراء من كميات صغيرة من سلع متعددة كما هو الحال في الأدوية مثلاً ، أو في أحوال الساع التي يخزمها المنتج نفسه في أوعية صغيرة الحجم نسبياً مثل الزجاج والصيني الخ . . . ويتم الحزم في صناديق من الخشب أو الورق المقوى أو في أكياس خاصة . . . طبقاً لنوع السلعة وحجمها ووزنها ومدى تعرضها للكسر والتلف وما إلى ذلك .

٥- وتنتهى أعمال المخازن بإرسال السلع إلى المكان المخصص للشحن ( فى المنشأة ) . حيث يقوم المختصون بتسيير الشحنة بالمعلومات الكافية

والعلامات التي لا بد من توافرها لتسهيل عملية النقل وخاصة إذا كان النقل سيتم بواسطة وسائل النقل العمومية من سيارات أو سكك حديدية .

### مراقبة المخزون Inventory Control

لا شك أن عملية مراقبة المخازن مهمة جداً حيث أن تكاليف التخزين Cost of Carrying Inventory غالباً ما تكون أعلا مما تعتقد إدارة المنشأة ، فمثلاً وجد من الدراسات التي عملت عن السوق الأمريكية أنه قلما تقل تكاليف التخزين في المنشآت الصناعية عن ١٠٪ سنوياً من متوسط رأس المال المستثمر في المواد المخزونة Average Inventory Investment . وغالباً ما ترتفع هذه النسبة إلى ٢٥٪ . أما متوسط تكلفة التخزين فيبلغ حوالي ١٥٪ بغض النظر عن الخسائر الناتجة من انخفاض الأسعار والتي تتلاشى أغلبها خلال فترة من الزمن نتيجة لارتفاع الأسعار . وعلى ذلك يمكن أن يقال أن تخفيض البضاعة المخزونة بما قيمته ١٠٠,٠٠٠ جنيهه يؤدي إلى وفورات Savnigs قدرها ١٥٠٠٠ جنيهه ، بشرط عدم الإخلال ببرامج أو مقررات البيع .

وبالرغم من ارتفاع تكاليف التخزين . ومن الخطر الكبير الذي تتعرض له المنشأة نتيجة لتضخم البضاعة المخزونة Excessive Inventory نجد أن المنشآت التجارية أو الصناعية عموماً لم تحقق بعد نجاحاً مرضياً في مراقبة المخازن . ولا زال كثير من هذه المنشآت يزاول هذه العملية بشكل يسوده الضعف وتنتج نظاماً للمراقبة تشوبه كثير من العيوب والنقائص . كما أن كثيراً من أنواع الفشل Failures يرجع سببها إلى الخسائر الناتجة من عملية التخزين Inventory Losses ولا شك أن هناك عدة أسباب لإهمال هذه الناحية من المراقبة الإدارية . فنجد مثلاً أن عملية مراقبة المخازن قلما تسهل القيام بها ، ومهما كانت خطوات المراقبة سليمة ونظامها كاملاً نجد أن الأمر يتطلب قدراً كبيراً من الكفاية والتقدير الشخصي Personal judgment ويندر أن يتحول

(١) راجع في ذلك :

J.B. Heckert and J.D. Willson, Business Budgeting and control, second ed., The Roland Press, New York; 1955, p. 160.

نظام المراقبة إلى أعمال روتينية مخضبة . كما أنه يصعب أحياناً أن يثبت مقدماً وبشكل احصائي Statistically in Advance للادارة أن التحسين في نظام مراقبة المخازن سينتج عنه وفورات في التكاليف Cost Savings أو أى مزايا أخرى . يضاف إلى ذلك أن عمليات المراقبة مستمرة ، ولا يمكن أن تنتهى . حيث تحتاج إلى البحث المستمر Continous Research والسجلات والقيودات الدقيقة المضبوطة Exactine Records ، كما تحتاج إلى مجهود مستمر من المختصين أساسه الخبرة والمعرفة وحسن التصرف .

ويمكن أن يقال عموماً أن مراقبة المخازن أكثر سهولة في فترة الكساد Period of Depression ، عنها في فترة الزواج Period of Prosperity وخصوصاً بالنسبة للسابع تامة الصنع . في الحالة الأولى نجد المنتج نفسه قادراً على زيادة انتاجه في الحال بحيث أن عماله وآلاته مستعدة لذلك . كما أنه عادة ما يكون مضطراً إلى المحافظة على ما لديه من أموال سائلة بشكل يجعله يدقق كثيراً في أبواب انفاقها . أما في الحالة الثانية حيث يكون الإنتاج مستنفداً كل طاقة العمال والآلات Production at Capacity ، وحيث يسود التفاؤل أنحاء السوق والصناعة ، نجد أن عملية مراقبة المخازن معرضة للإهمال . وينتج عن ذلك أن أى توقف في الطلب يؤدي إلى ظهور كميات مخزونة كبيرة من الأصناف المختلفة بما ينتج عنه خسائر فادحة . وعلى ذلك فيجب أن تراعى المرونة في أى نظام لمراقبة المخازن ، بما يسمح بزيادة المخزون من الأصناف المختلفة بسرعة في حالة زيادة الطلب وينقص المخزون منها بسرعة أيضاً إذا أُنذرت حالة السوق بانخفاض الطلب .

#### نتائج عدم مراقبة المخزون :

لا شك أن عدم مراقبة المخازن أو الإهمال في ذلك قد يؤدي إلى آثار سيئة تؤدي في النهاية إلى نقص أرباح المنشأة أو إصابتها بخسائر قد تكون فادحة وتنتج هذه الآثار إما بناء على الزيادة أو النقص في المخزون من الأصناف المختلفة عن الكمية المناسبة التي يجب أن تحتفظ بها المنشأة في ظروف معينة .

فثلاً من الأخطار التي تتعرض لها المنشأة نتيجة لزيادة المخزون من الأصناف المختلفة Excessive Inventory عن القدر المناسب ما يلي :

١ - رأس مال عاطل Idle Capital كان يمكن استخدامه في أوجه نشاط أخرى مربحة .

٢ - ارتفاع تكاليف مناولة الأصناف Haddling وتخزينها ، وزيادة فرص التلف Spoilage والتقدم Obsolescence الذي قد يلحق بالسلعة ، وزيادة الفائدة المدفوعة على رأس المال المستثمر في المخزون ، وزيادة مصاريف التأمين .

٣ - احتمال انخفاض الأسعار وإصابة المنشأة بخسائر فادحة .

٤ - ظهور إدارة المنشأة بمظهر الإسراف أمام العاملين ، بما له من أخطار جسيمة على كفاءتهم وأعمالهم ، حيث أن الإدارة عامة هي القلوة بالنسبة للمروئين .

أما من حيث الأخطار التي تتعرض لها المنشأة نتيجة لنقص المخزون من أصناف السلع المختلفة Inadequate Inventory عن القدر المناسب فهي كما يلي :

١ - عدم القدرة على إرضاء العملاء .

٢ - احتمال دفع أثمان عالية عند الشراء نظراً لشراء كميات بسيطة ، وعدم القدرة على تحقيق خصم الكمية Quantity discount .

٣ - زيادة تكاليف النقل نظراً لنقل كميات أقل من حوالة عربية كاملة من عربات السكك الحديدية أو حوالة سيارة كاملة ، واضطرار المنشأة إلى دفع أجور النقل العالية التي تحصل عادة عن الحمولات التي أقل من عربية أو سيارة كاملة .

٤ - زيادة تكاليف وعب الأعمال الحسابية والمكتبية لتكرار الشراء ومراسلة ومحاسبة الموردين وشركات النقل والتأمين .

٥ - زيادة تكاليف الإنتاج نتيجة التوقف أو البطء الناتج عن عدم توافر اللازم من المواد ، وذلك بالنسبة للمنشآت الصناعية .

٦ - زيادة مشاكل العمال نتيجة لاضطراب العملية الإنتاجية وذلك بالنسبة للمنشآت الصناعية .

على أنه يجب أن يلاحظ أن مراقبة المخازن لا تنصب على مراقبة الكمية أو القيمة الكلية للبضاعة أو المواد المخزونة ، ولكنها تنصب على مراقبة مفردات Individual items السلع النوعية الموجودة من السلع أو المواد مع نقص معين في كثير من المفردات النوعية .

### الاعمال الضرورية لمراقبة المخزون :

هناك عدة أعمال ضرورية لحسن سير نظام المخزون ومراقبة موجوداتها بالشكل الذي يطمئن لإدارة المنشآت إلى حد معقول وبقبال من قرص الحسارة أو الإسراف وقلة الكفاية . ويمكن حصر أهم هذه الأعمال فيما يلي :

١ - تصنيف وتمييز البضاعة بالمخازن Classification and Identification ويتوقف ذلك على نوع الموجودات . وكذلك على نوع المنشأة الصناعية كانت أو تجارية ، فالمنشأة التجارية تشتمل مخازنها عموماً على سلع تامة الصنع تباع مباشرة للمستهلكين أو للمشتريين الصناعيين . أما مخازن المنشآت الصناعية فتشتمل عموماً على مواد خام ومهمات للتشغيل ، ومواد و سلع تصنف بمجموعة تستخدم في أعمالها الصناعية .

و يجب أن يكون هناك بيان بالبضاعة التي في الطريق Material in Transit وبيان ببضاعة الأمانة Goods on Consignment الخ . . والمهم أن تكون بيانات المخازن وسجلاتها منظمة واضحة وكاملة حتى يمكن حصر جميع محتوياتها في أى وقت وحتى تسهل عملية المراقبة .

و حيث أن كل صنف من أصناف البضاعة في المخازن يحتوى على مئات من المفردات فيجب أن يعمل على « تمييز » هذه المفردات في المخازن حتى يمكن ضبط حركة الأصناف بسهولة ، ولا شك أن عدم تمييز مفردات السلع بوضوح قد يؤدي إلى تأخير التسليم للعملاء أو الإنتاج أو الإسراف في الوقت والمجهود سواء عند البحث عن الصنف المطلوب أو عند الخطأ في تسليم صنف غير المطلوب إلى قسم الإنتاج الذي يضطر إلى رده وتغييره بالصنف المطلوب .

فتتلا هناك صنف « المسامير » ولكنه يحتوى على مئات من الأحجام والصلابة الخ . . . فإن لم يميز كل حجم منها عن الآخر داخل المخازن أدى ذلك إلى التعقيد وحدوث الخطأ وصعوبة المراقبة . كما أن مراقبة الدفاتر المحاسبية تصبح معقدة جداً إذ وجد مثلاً أن طلب البضاعة أو المواد Requisition المحرر من قسم المبيعات أو قسم الإنتاج يحتوى على نوع معين من الأصناف وأن سجلات المخازن تبين صرف نوع آخر . لذلك يجب أن يلاحظ تحديد مكان لكل صنف من السلع المخزونة ، ومعرفة ذلك المكان ، ومراقبة عملية التخزين بغرض التأكد من وجود السلعة في المكان المخصص لها . ويتحدد مكان السلع وأصنافها طبقاً للقواعد المبينة في « التنظيم الداخلى للمخازن Stores layout » والذي سنتعرض لها فيما بعد . ويجب أيضاً الاحتفاظ بأرشفة خاص للمخازن موضحاً به أماكن أصناف السلع والمواد المختلفة تبعاً للقسم الموجودة فيه . والمكان الخاص لها من هذا القسم والرف أو الدولاب أو الدرج الخ . . . الذى يوجد به هذا الصنف من السلعة حتى تأخذ أقل وقت ومجهود ممكن لاستخراجها عند الطلب . وعلى ذلك فإن حسن تصنيف وتمييز الأصناف داخل المخازن ضرورى جداً لضبط أعمال المخازن ومراقبتها .

٢ - الترميز والتبسيط فى البضاعة Standardization and simplification  
ان ترميز الأصناف وتجانسها بقدر الإمكان . وكذلك التبسيط فى مجموعة المواد والبيع ، أمران مهمان فى تسهيل عملية المراقبة فى المخازن . فالتبسيط عبارة عن إسقاط الأشكال والأحجام الزائدة عن الحاجة Excess Types and Sizes من مجموعة السلع وذلك لقلة تصريفها وانخفاض الطلب عليها بما يودى إلى نقص البضاعة فى المخازن .

فتتلا إذا كان هناك مصنعاً للأحذية ينتج جميع المقاسات والألوان والأشكال فإنه لا يمكن تبسيط المجموعات المنتجة فيجب أن يكف عن الأشكال والمقاسات التي يقل الطلب عليها ، وبذلك لن يضطر إلى إنتاجها أو وجودها فى مخازنه ، بما يقلل من كمية البضاعة الموجودة فى مخازن منتجاته المصنوعة ، وكذلك يقلل من كمية المواد الأولية الموجودة فى المخازن موادها الأولية ، وكذلك تسهيل عملية المراقبة .

أما « التسميط » فهو لفظ عام يتعلق بتكوين « النماذج » وفي تطبيقه على المخازن نجد أنه يتعلق بتخفيض مجموعة السلعة Line of Product إلى عدد معين من الأشكال والأحجام والصفات التي تعتبر نموذجاً للإنتاج والغرض من ذلك هو تخفيض عدد أنواع المجموعة ، وتسهيل إمكانية إحلال Interchangeability الأجزاء أو المنتجات المصنوعة محل بعضها ، ولتكوين نماذج لجودة المواد Standards of Quality . وعلى ذلك فإن أى تخفيض فى أصناف السماع الموجودة بالمخازن يؤدى إلى سهولة المراقبة .

٣ - توفير التسهيلات الكافية للتخزين : ولا شك أن أى برامج لمراقبة المخازن مهما كانت دقة تصميمه يصبح معقداً ومبتوراً إذا لم يتوافر فى المخازن التسهيلات والأدوات الكافية للتخزين ومناولة البضاعة Handling داخل المخازن حيث أن عدم توافر مثل هذه التسهيلات يؤدى إلى التأخير فى الوصول إلى مكان البضاعة فى المخازن وتسليمها . وكذلك يؤدى إلى زيادة فرص التلف والتفادم Spoilage and Obsolescence الذى قد يصيب البضاعة المخزونة . كما يؤدى إلى صعوبة وتعقيد نظام الجرد المستمر Perpetual Inventory الذى له أهمية كبرى فى نجاح نظام المراقبة .

وعلى ذلك فيجب استخدام أوعية Bins أو أماكن للتخزين تتلاءم مع نوع البضاعة المخزونة . حيث لا توجد ضرورة لاستخدام أوعية خاصة فيكون تخزين البضائع عادة على الأرض التى تقسم عادة إلى عدد من الأقسام ويحدد كل قسم من هذه الأقسام بحرف أو رقم معين ، وتفصل كل مجموعة من السلع عن غيرها من السلع الأخرى بمسافة ظاهرة حتى ولو كانت كميتها بسيطة .

ويجب أن يقوم المسئولون فى المخازن بوضع « الأشولة والزكائب » والصناديق المعبأة مرصوفة على ألواح خشبية (طبالى) مصممة بشكل يمكن رفعها من فوق الأرض بالآلات خاصة مثل Fork Trucks عند طلبها كمجموعة . أما الأصناف التى تتكون من عدد من الوحدات الصغيرة الحجم (كالمسامير والصواميل الخ . . ) فيجوز تخزينها فى أدراج أو دواليب أو على

أرفف خاصة مصممة بشكل يوافق الأحجام والمقاييس المختلفة لهذه السلع دون إصراف ويجب تمييز أو تعريف كل دولاب أو درج الخ . . برقم معين أو حرف معين أو كليهما .

ولتحقيق الاقتصاد في حركة البضائع داخل المخازن ومنع الإصراف في الوقت والمجهود اللازم لمناولتها فيجب فصل السلع ذات الطلب المستمر ومعدل الدوران المرتفع والتي يغلب أن تكون وحدات بيعها أقل من عبوة كاملة عن باقي السلع بالمخزن كما يجب تجميع أوامر الشراء مباشرة من العبوات المفتوحة . وذلك بدلاً من وضع وحدات البضاعة على أرفف أو في أدراج أو غير ذلك . بينما يحسن الاحتفاظ بالسلع ذات معدل الدوران المنخفض والسلع قليلة الرواج والموسمية في أماكن بعيدة بالمخزن . فمثلاً نجد السلع الموسمية عادة ما تخزن في مكان مغلق لحين ابتداء موسم بيعها .

ويجب أيضاً أن توفر التسهيلات اللازمة للاحتفاظ بنظافة السلع المخزونة ، حيث أن ذلك يقلل من فرص تلفها ومن الحوادث التي تنتج عن ذلك . فمثلاً يجب العمل على إبعاد السلع ذات الروائح النفاذة عن السلع القابلة للالتقاط مثل هذه الروائح . فيجب إبعاد الصابون مثلاً عن الشاي والقهوة في مخازن محلات البقالة . كما يجب الاحتفاظ بالسلع القابلة للتميع بعيدة عن رطوبة الجو ، وبعيدة عن السلع الأخرى التي قد تتأثر بتميعها ، كما يجب الاحتفاظ بنظافة أرضية المخازن ، ونظافة الأرفف أو الأوعية الحالية ، كما يجب أن تبقى ممرات المخازن خالية حتى لا يعوق ذلك حركة النقل الداخلي ومناولة البضائع المخزونة .

ويلاحظ أيضاً أن يعمل اللازم لتجميع الطلبات أو أوامر الشراء مثلاً من المخزون طبقاً لتاريخ ورود السلع إلى المخازن ، فيصرف الأقدم فالأحدث ( الوارد أولاً يصرف أولاً ) من السلع والمواد التي قد تتأثر طبيعتها بالمدة التي تمكنها في المخازن . فمثلاً في مخازن تجار الجملة توضع البضائع في أماكن التجميع حسب تواريخ ورودها إلى المخازن . وقد يجري « تعليم » أو تمييز السلع والمواد حسب تواريخ ورودها بمرصعها بالمخازن . فقد توضع



صناديق السامع فى شكل لمرج متوالى حسب تواريخ ورودها ، أو يحدد تاريخ الورد على كل حزمة أو وعاء بواسطة بطاقة خاصة بذلك . والمهم أن يلاحظ المسئولون فى المخازن الدقة والنظام . عملية صرف السلع والمواد من المخازن بشكل يعطى الأولوية فى الصرف للمواد والسلع التى كانت لها الأولوية فى الدخول إلى المخازن ، ويجب أن يساهم تصميم الأرفف والأوعية والنظام الداخلى للمخازن على تحقيق مثلاً هذا الغرض .

٤ - حفظ السجلات وعمل التقارير اللازمة Records and Reports

حيث أن مراقبة المخزون من السلع تعتمد على حقائق وبيانات كافية لا يمكن توفيرها إلا عن طريق الإحتفاظ بالسجلات الوافية الواضحة وعمل التقارير اللازمة سواء كانت دورية أو غير دورية ، ويجب توضيح مثل هذه السجلات البيانات اللازمة لإدارة المشتريات وإدارة الإنتاج وإدارة المبيعات ، والإدارة المالية . ولا شك أن أنواع وتفصيلات هذه البيانات عن المخازن تختلف من منشأة لأخرى ، إلا أنه يمكن حصر أهم هذه البيانات الواجب توافرها عموماً عن أى نوع من المخازن فيما يلى :

( أ ) كمية البضاعة الموجودة فعلاً فى المخازن Quantity on Hand .

( ب ) المواطن أو المكان الذى توجد به Location .

( ج ) كمية البضاعة تحت الطلب من الموردين Quantity on Order .

( د ) كمية البضاعة فى الطريق إلى المخازن Quantity Transit .

( هـ ) كمية البضاعة المجمعة والمنفصلة جانباً لمقابلة أمر شراء معين من

أحد العملاء Purchasing Order أو لمقابلة طلب معين

من قسم الإنتاج Requisition .

( و ) تكاليف الوحدة Unit Cost .

( ك ) الحد الأدنى Minimum والحد الأعلى Maximum للبضاعة فى المخازن .

( ل ) كمية البضاعة النموذجية التى يحسن طلبها من الموردين

Standard Ordering Quantity .

( م ) الحد الذي يجب إعادة طلب البضاعة من الموردين عند الوصول

إليه Reorder Point .

ويجب عموماً أن يلاحظ في هذه السجلات والتقارير أن تكون واضحة ومستوفاة مع البعد عن الإسراف والتعقيد .

٤ - توافر ذوى الخبرة والكفاية في أعمال المخازن والمراقبة .

ولا شك أن نجاح نظام مراقبة موجودات المخازن لا يعتمد فقط على تصميم برامج المراقبة الدقيقة والإحتفاظ بالسجلات والبيانات عن أعمال المخازن وإنما يعتمد أيضاً على كفاية القائمين على أمر المخازن ودرايتهم بأعمال المراقبة والتنظيم ، وحسن تصرفهم في حل المشاكل المختلفة .

ولا يمكن أبداً بحال من الأحوال أن يقال أن السجلات والبيانات والتقارير يمكن أن تحل محل كياسة ولباقة الإنسان وحسن تصرفه في حل المشاكل ، فمثلاً يمكن للبيانات والتقارير أن تظهر قلة دوران بعض أصناف السلع والمواد في المخازن ، أو يمكن أن تظهر تضخماً أو نقصاً في بعض الأصناف ، ولكن السجلات والتقارير لا يمكنها أن تتصرف في حل هذه المشاكل أى لا يمكنها أن تجد حلاً للتخلص من الأصناف البطيئة الحركة والتي تعطل رأس المال وتزيد من احتمالات التلف والتقدم ألخ . . كما لا يمكنها تخفيض المخزون من البضائع في حالة التضخم أو زيادته إلى الحد المناسب في حالة النقص ، وعلى ذلك فلا بد لذلك من شخص يتولى عملية مراجعة البيانات والتقارير ، واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة الأمر بالشكل الذى يقلل خسائر المنشأة ويضمن عدم إرتباك أعمالها ، وإذا كان لا بد من ضرر يصيب المنشأة فإن الشخص الكفء هو الذى يتخير الحل الذى يتحقق منه أقل ضرر ممكن ، وعلى ذلك فيمكن إعتبار البيانات والسجلات والتقارير بالنسبة للمنشأة والمخازن كقياس الحرارة « الترمومتر » . . والساعة اللذان يعطيان فكرة للطبيب عن حالة المريض ثم يتولى الطبيب تشخيص المرض ووصف الدواء أو إجراء عملية ألخ . . وطبعاً لا نقصد أن تتوافر الكفاية والدراية في الإدارة العليا للمنشأة فقط وإنما يجب أيضاً أن تتوافر

لدى من دونهم من العاملين القائمين على أمر مراقبة المخازن بوجه خاص ، ولو أدى ذلك إلى دفع مهايا عالية لمن لهم مثل هذه الخبرة والدراية لأن ذلك سيعود على المنشأة في النهاية بأضعاف هذه النفقات على شكل أرباح مختلفة .

#### تحديد مستويات التخزين :

أن تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لمسا قد يوجد في المخازن من أصناف السلع والمواد المختلفة يعتبر من الوسائل الممكنة والتي يفضل استخدامها في مراقبة أعمال المخازن التي تتناسب ظروفها مع هذا الغرض . حيث يمكن أن يلاحظ أن نظام الحد الأدنى والحد الأعلى قد يمكن إتباعه بالنسبة لبعض أصناف البضاعة والمواد في المخازن ، في حين أنه قد يصعب استخدامه بالنسبة لأصناف أخرى .

فمثلا قد يمكن استخدامه بالنسبة لبند المبيعات والأدوات وقد يصعب استخدامه بالنسبة لبعض المواد الخام أو السلع المصنوعة وعلى العموم يمكن أن يقال - كقاعدة عامة - أن استخدام نظام الحد الأدنى والحد الأعلى في المخازن يعتبر عملياً عندما يكون معدل استعمال أو بيع السلع Rate Sale use منتظماً إلى حد معقول Fairly Stable ، ولا يتعرض عادة لتقلبات شديدة أو تغييرات واسعة النطاق ، وعندما تكون المدة التي يستغرقها الطاب Fairly Short قصيرة بشكل معقول Order Tim .

ويلاحظ أنه عند تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للبضاعة والمواد الموجودة بالمخازن أن تؤخذ العوامل التالية في الاعتبار :

- ١ - معدل الاستعمال أو البيع ، حيث يمكن معرفة ذلك من الخبرة السابقة وتحليل البيانات والأرقام عن مدة سابقة مناسبة . هذا إلى جانب اعتبار سياسات وخطط الإنتاج والبيع الحالية ويلاحظ أنه عند تقرير معدل استخدام المواد (Rate of use) فيجب ألا يؤخذ في الاعتبار متوسط الاستخدام فقط Average use ، وإنما يجب أن يؤخذ أيضاً في الاعتبار « نطاق الاستخدام Range of use أي معدل الإستهلاك الأعلى والأدنى Highest and lowest Partes of Consumption

٢ - المدة اللازمة لإعادة الشراء . وهذه المدة هي عبارة عن الوقت ما بين تقديم الطلب والتسليم بما في ذلك « احتياطي » معقول لمراجعة التأخيرات المحتملة . وعلى ذلك فالخبرة السابقة ، ومعرفة الظروف الحاضرة يعتبران عاملين مهمين في تحديد هذه الفترة .

٣ - الكميات الاقتصادية للطلب Economical Quantities to Order  
ولا شك أن تحديد الكمية التي تعتبر اقتصادية ومناسبة من حيث التكاليف سواء في حالة الشراء أو الإنتاج يعتبر عاملاً مهماً جداً في تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لبضاعة المخازن . ولذلك يجب إتباع الدقة في تحديد كمية الطلب المناسبة ودراسة العوامل التي تؤثر في ذلك مثل خصم الكمية الذي يمكن الحصول عليه عند شراء كمية معينة ، وأجور النقل التي يجب دفعها بالمسئة لحمولة العربة أو السيارة الكاملة وبالنسبة لأقل من حمولة عربة السكك الحديدية أو سيارة النقل وتكاليف الوحدة في الإنتاج والتعبئة والاف والحرم والتأمين الخ . .

٤ - تسهيلات وأماكن التخزين الممكنة . بحيث أنه ربما يقضى الأمر تخزين البضاعة والمواد خارج أبنية المخازن أو في غير الأماكن المناسبة والمعدة لتخزينها ، بما قد ينتج عنه زيادة لإحتمالات التلف والضياع ، وازدياد عبء النقل الداخلي والمناولة .

٥ - رأس المال العامل Working Capital الممكن استخدامه في الشراء أو الإنتاج .

٦ - تكاليف التخزين Cost of Storage مثل إيجارات أبنية المخازن ، والضرائب والعوائد التي قد تحصلها الحكومة أو البلدية عن الأرض أو المباني المستخدمة في التخزين ، ومصاريق التأمين ضد الحريق والانفجار والسرقة الخ . . والفوائد التي تدفع عن رأس المال المستثمر في البضاعة الموجودة بالمخازن ، وغير ذلك من التكاليف .

٧ - إحتمالات التلف Spoilage الكلي أو الجزئي الذي قد يصيب البضاعة ، والتقدم Obsolescence الذي قد تتعرض له نتيجة لتغير المودة أو لظهور اختراعات وأفكار جديدة .

٨ - حالة السوق العامة : حيث أن حالة السوق الإقتصادية واتجاه الأسعار يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند رسم السياسة الشرائية للمنشأة عند تقدير الكمية الواجب الاحتفاظ بها في المخازن ، فمثلاً في حالة اتجاه مستوى الأسعار إلى الانخفاض والتنبؤ باستمرار هذه الحالة لفترة معينة ( كما يحدث في حالة الكساد أو الإنكماش ) نجد أن من الأفضل للمنشأة سواء كانت صناعية أم تجارية أن تشتري كميات صغيرة على دفعات متعددة ، أى تسير عموماً على سياسة الشراء للاستخدام العاجل Hand-to mouth Buying وبذلك تقل نسبياً كمية البضاعة والمواد في المخازن ، وتتلافى المنشأة معظم الخسائر الفادحة التى كان يمكن أن تتحملها لو اشترت كميات كبيرة من السلعة أو المواد وقامت بتخزينها ثم إنخفضت الأسعار بعد ذلك . أما في حالة الانتعاش أو الرواج واتجاه مستوى الأسعار إلى الارتفاع فيحسن للمنشأة أن تشتري كميات كبيرة نسبياً وعلى دفعات قليلة نسبياً ، أى تسير عموماً على سياسة الشراء للمستقبل Forward Buying ، وبذلك تزداد نسبياً كمية السلع والمواد في المخازن وتحقق المنشأة أرباحاً كان يمكن أن تفقدها لو اشترت كميات بسيطة . وليس ضرورياً طبعاً أن نعتبر المنشأة مضاربة في مثل هذه الحالة حيث أنها تشتري على أساس حاجتها ومقتضيات أعمالها الأساسية سواء كانت صناعية أو تجارية . ويمكن للمنشأة طبعاً أن تضارب في السوق بأن تشتري كميات كبيرة عند توقعها لارتفاع الأسعار ، وتخزينها ، ثم تقوم ببيعها عندما ترتفع الأسعار ، ولا شك أن سياسة المضاربة هذه لا تنكر حاجة المنشأة وإنما أساسها الشراء والبيع للاستفادة من التغير في الأسعار ، وعموماً يجب أن تبتعد المنشأة التجارية أو الصناعية عن عمليات المضاربة بقدر المستطاع حيث أن ذلك ليس من صميم عملها ، ولم تنشأ لذلك الغرض .

٩ - الأثر على حركة دوران العمل Labor Turnover . حيث قد ترغب المنشأة في تغيير المخزون من البضائع وتنظيم استقرار العمل بالنسبة للعاملين ، أو لكي تحتفظ المنشأة بالعاملين الأصليين فيها .

ويمكن للمسؤولين في المنشأة بناء على البيانات والمعلومات السابقة أن يقوموا بتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للبضاعة في المخازن ويقصد بالحد الأدنى لكل صنف من أصناف البضاعة في المخازن الكمية « الإحتياطية » التي تستخدم فقط عند الطوارئ Emergencies والتي تؤمن

المنشأة ضد هذه الطوارئ Margin of safety وقليلاً فوق نقطة الحد الأدنى يمكن أن تحدد نقطة إعادة الطلب Reorder Point التي تمثل الحد الأدنى للبضاعة مضافاً إليه الكمية اللازمة للاستخدام خلال الفترة التي تستغرقها المنشأة من وقت الطلب حتى وقت التسليم .

أما الحد الأعلى للبضاعة في المخازن فيقصد به كمية يجب ألا تزيد عنها البضاعة في المخازن والتي تمثل عادة الحد الأدنى مضافاً إليها كمية الطلب النموذجية Standard Ordering Quantity .

وعندما يحدد الحد الأدنى والحد الأعلى للبضاعة في المخازن يجب ألا تزيد عنها البضاعة في المخازن والتي تمثل عادة كمية فيجب على المسئول عن المخازن أن يراجع البضائع الموجودة بها دورياً حتى يمكنه أن يقوم بأى تغيير أو تعديل إذا لزم الأمر وذلك بالاشتراك مع المسؤولين عن الشراء . يضاف إلى ذلك أن يقوم قسم الرقابة Controller بمراجعة بيانات المخازن التفصيلية للتأكد من مراعاة الحدود وأن هذه الحدود تعتبر معقولة بالنسبة لظروف المنشأة .

ويجب أن يلاحظ أنه طالما أن المنشأة تراول عملها في ظروف إقتصادية متغيرة Dynamic ، فإن مستويات البضاعة في المخازن ( الحد الأعلى - حد إعادة الطلب - الحد الأدنى ) تحتاج إلى التعديل من وقت لآخر عندما تتغير الظروف التي سبق أن حددت على أساسها .

مراقبة دوران البضاعة Control Through Turnover :

يعتبر معدل دوران البضاعة في المخازن من الطرق الأخرى التي تتبعها بعض المنشآت في مراقبة أعمال مخازنها بالإضافة إلى ما سبق شرحه من أعمال المراقبة . فمثلاً يحدد المسئولون بعد الدراسة معدلاً نموذجياً لدوران البضاعة Standard Turnover Rate سواء بالنسبة لجميع البضاعة في المخازن

Stable Conditions أو للأقسام المختلفة . ويعتمد المسؤولون عن المخاون الى أن يحضروا عملهم المال الذي يجب أن يستثمر في بضاعة المخازن .

ومثال ذلك اذا كان أحد المحلات يزاول أعماله على أساس دوران البضاعة فإن مدير المشتريات يعمل على تحقيق معدل الدوران المطلوب . وعلى ذلك فإن كان معدل دوران البضاعة المطلوب تحقيقه هو أربعة مرات سنوياً وكانت المبيعات المرغوبة قدرها ٢٠,٠٠٠ جنيه سنوياً ، فإن متوسط البضاعة في المخازن يجب ألا يزيد عن ٥٠٠٠ جنيه في السنة ويمكن إتباع مثل هذه الطريقة في الأحوال والظروف المستقرة Stable Conditions ، وحيثما يسهل على المسؤولين في المنشأة الحصول على المواد والبضاعة المطلوبة.

وحيث أن دوران البضاعة يساوى عامل الاستخدام usage Factor مقسوماً على متوسط البضاعة المخزونة Average Inventory فيمكن تحديد معدل دوران أنواع السلع والمواد المخزونة كما يلي :

( أ ) معدل دوران البضاعة Stockturn Kate = تكلفة

السلع المباعة ÷ متوسط المخزون في الساع بسعر التكلفة ( خلال فترة معينة ) .  
أو = قيمة صافي المبيعات ÷ متوسط المخزون بسعر البيع ( خلال فترة معينة ) .

أو = صافي المبيعات بالوحدات ÷ متوسط المخزون بالوحدات ( خلال فترة معينة ) .

وعموماً فإن متوسط المخزون = ( بضاعة أول المدة + بضاعة آخر المدة ) ÷ ٢ .

( ب ) معدل دوران الأعمال في التشغيل Work in Process ( وذلك في حالة المصانع ) = تكلفة الساع التي تم صنعها ÷ متوسط الأعمال والمواد التي في التشغيل بسعر التكلفة ( خلال فترة معينة ) .

( ج ) معدل دوران المواد الأولية ( في حالة المصانع ) = تكلفة المواد التي دخلت في الإنتاج ÷ متوسط المخزون من المواد الأولية بسعر التكلفة ( خلال فترة معينة ) .

( د ) معدل دوران المهمات Supplies ( في حالة المصانع ) =

تكلفة المهمات المستخدمة في التشغيل ÷ متوسط المخزون من المهمات بسعر التكلفة ( خلال فترة معينة ) .

وبلاحظ أن المنشآت عموماً تحسب معدل دوران البضاعة والمواد في محازفها على أساس سنوى . كما يجب أن نلاحظ أن مثل هذه المعدلات يجب ألا يغالى في أهميتها ، وإنما يجب أن تستخدم كمرشد Guide في عمليات المراقبة . فمثلاً نجد أن البطء في دوران البضاعة يمكن أن يعتبر ظاهرة من ظواهر الزيادة أو التضخم في رأس المال المستثمر في البضاعة والمواد المخزونة Overinvestment . ومن ناحية أخرى يمكن أن يحقق المسئولون زيادة كبيرة في سرعة دوران البضاعة المخزونة عن طريق الإحتفاظ بقدراً بسيطاً من البضاعة مما قد ينتج عنه إرتفاع تكاليف الشراء نظراً لشراء كميات بسيطة وعلى دفعات متعددة ( بناء على إرتفاع عن الشراء وعدم تحقيق خصم الكمية وزيادة تكاليف النقل واللف والحزم والتأمين ألخ ) . أو عدم تحقيق المبيعات التي يمكن تحقيقها لو أُجيت رغبات المستهلكين والمشتريين عن طريق الإحتفاظ بمجموعة كاملة نسبياً من البضاعة التي يطلبونها أو هما معاً . وعلى ذلك فليست المسألة هي مجرد المخزون من البضائع لزيادة سرعة دوران البضاعة ، وإنما يجب أن تؤخذ المصاحبة العامة للمنشأة وظروفها الخاصة في الحسبان . كما أنه ليس من الضروري أن تزداد سرعة دوران البضاعة عن طريق تخفيض المخزون منها ، وإنما يمكن تحقيق هذه السرعة في معدل الدوران عن طريق زيادة المبيعات من السلع أو زيادة الإستعمال من المواد في حالة الإنتاج ، بما يعود أيضاً على المنشأة بالأرباح المرغوبة .

ولا شك أن معدلات دوران البضاعة لها مكانتها في تقدير الكفاية . ولكنه يجب ألا ينظر إلى تحسين معدل دوران البضاعة على أنه نهاية في حد ذاته . كما يجب ألا تعتبر هذه المعدلات وسيلة أتوماتيكية من وسائل المراقبة وإنما يجب أن تفحص الحالة كلها ، والظروف بجميع ملاساتها ، حتى يمكن الوصول إلى حكم معقول وإتخاذ اللازم لمواجهة المشكلة الحقيقية .



## تقارير المخازن Inventory Reports

يمكن لإدارة الرقابة Controllers' Department أن تساعد كثيراً أو أعمال المراقبة عن طريق التقارير الخاصة بأعمال المخازن ، فيمكن مثلاً أن توضح للإدارة مدى صلاحية وكفاية خططها في مراقبة المخازن . كما ترشدها إلى ما يشوب هذه الخطط من نقائص وعيوب ، وما يتخلل نظام المراقبة المتبع من فجوات كما يمكن أن تقترح - بناء على دراستها - على أصحاب السلطة في المنشأة وسائل العلاج الناجحة . وبالإضافة إلى أعمال المراقبة نجد أن التقارير الخاصة بالمخازن يمكن أن تساعد المسؤولين في المنشأة على تحقيق « التنبؤ » ، « التبسيط » في المواد وكذلك على توفير السلع والمواد البديلة Substitutes ، وإدخال التحسينات على أنظمة المتابعة والنقل الداخلي في المخازن Material Handling .

وعلى ذلك يمكن لإدارة الرقابة أن تقوم بعمل التقارير اللازمة عن أعمال المخازن التي تسترشد بها الإدارة في أعمالها . وفيما يلي بعض التقارير التي يمكن عملها عن المخازن والتي تنفذ الإدارة في عمليات المراقبة .

- ١ - ملخص عام للبضاعة والمواد المخزنة حسب أقسامها .
- ٢ - مقارنة بين ما كان مقدراً تخزينه وما خزن فعلاً من البضاعة Budgeted and Actual Inventory حسب الأنواع المختلفة .
- ٣ - ملخص عن نشاط المخازن موضحاً به الأرصدة في أوقات مختلفة والبضاعة التي مضى على وجودها في المخازن مدة طويلة Aging Inventory والأصناف بطيئة الحركة والسلع والمواد التي أصبحت منقادمة Obsolete .
- ٤ - تقرير عن دوران البضاعة .
- ٥ - بيان عن العجز أو الزيادة في البضاعة المخزونة نتيجة للجرد الفعلي Physical Count .
- ٦ - مقارنة بين المخزون الفعلي من السلع والمواد والحد الأعلى لكل صنف .

### التنظيم الداخلي للمخازن Stores Layout :

إن بناء المخزن وتنظيمه الداخلي له أثر هام على عملية التخزين وعلى حركة السلع بالمخزن أسواء من حيث مناولتها أو نقلها الداخلي ، ويتطلب التنظيم العلمي للمخازن اتخاذ التدابير اللازمة لتحديد مكان سلعة بالمخزن بما ينتج عنه معرفة مكان كل سلعة ومحل وجودها في المخزن بسهولة وفي أقل وقت ممكن وبحيث يمكن تجميع أوامر شراءها وتنفيذها بسرعة وبأقل تكاليف ممكنة كما يمكن زيادة الكفاية ومنع الاسراف في أعمال المخازن بما يؤدي إلى التوفير والاقتصاد في العمل واستخدام أقل عدد ممكن من المشتغلين في المخازن ، كما يؤدي ذلك إلى سهولة القيام بأعمال الجرد الفعلي وتحقيقها في أقصر وقت ممكن .

ويتطلب الأمر من المسئولين تقسيم السلع المخزونة إلى أقسام مختلفة توزع على المساحة المعدة للتخزين على أسس معينة تتناسب مع ظروف المنشأة ومخازنها فمثلا تبقى السلع التي تكون مجموعة مرتبطة قرينة من بعضها البعض . كما توضع السلع التي تشتد الحاجة إليها ويزيد الطلب عليها في الأماكن القريبة والتي يسهل الوصول إليها بواسطة عمال المخازن ، حتى يمكن استخراجها وتسليمها في أقل وقت ممكن وبسهولة فائقة .

وعلى الرغم من عدم وجود نظام نموذجي لتقسيم السلع بحيث يمكن استخدامه في المنشآت المختلفة إلا أن هناك عددا من العوامل المهمة التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بعملية تقسيم السلع وترتيبها داخل المخازن . فمثلا نجد أن طبيعة الساحة تعتبر عاملا مهما في عملية التقسيم حيث يبنى التقسيم السليم على جميع السلع المتكاملة والمتشابهة في قسم واحد ، ويقصد بالمتشابهة والتكامل في هذه الحالة أن يكون من وجهة نظر المشتري أو العميل وليس من وجهة نظر البائع أو المنتج الأصلي للسلع ، وعلى ذلك فالسلع المتكاملة أو المتشابهة التي نقصدها هنا هي تلك السلع التي يقوم نفس المشتري أو العميل بشراؤها ، ويتم ذلك عادة في نفس أمر الشراء .

كما يلاحظ أن أحجام السلع وأوزانها لها أثر في عملية التقسيم حيث أنه

قد توضع السلع الكبيرة الحجم أو الثقيلة الوزن مع بعضها وفي مكان معين حتى يمكن أن توفر لها وسائل المناولة والحركة المناسبة ، وحتى توضع في أماكن معينة بحيث لا يؤدي إلى تعقيد حركة أو مناولة غيرها من السلع .

كما يلاحظ أن أهمية مجموعة السلع بالنسبة للمنشأة تؤثر أيضا في التنظيم الداخلي للمخازن ، حيث أنه كلما زادت أهمية السلعة أو مجموعة السلع كلما تطلب ذلك اهتمام خاص ومراقبة معينة من القائمين على أمر المخازن في المنشأة فمثلا قد تزداد مجموعة السلعة بازدياد نسبة المخزون بالنسبة للمخزون من السلع الأخرى وذلك لمقابلة الزيادة النسبية للمبيعات الإجمالية للمنشأة كما قد تزداد أهمية مجموعة السلعة بازدياد مجمل الربح الذي يمكن أن تحققه . وبذلك يخصص لثل هذه السلع قسماً معيناً لتركيز المراقبة عليها حتى لا يحدث أى إهمال في تخزينها بشكل يؤثر على سياسة بيعها ويطيح بالأرباح المحققة من توزيعها . كما يلاحظ أيضاً أن تفصل السلع ذات مجمل الربح المنخفض في أقسام منفردة حتى تزداد العناية بها وترسم لها السياسة الترويجية اللازمة .

ويجوز ترتيب الأقسام المختلفة للسلع داخل المخازن بحيث يتناسب الترتيب مع وسيلة تجميع أوامر الشراء المستخدمة في المخازن وبحيث يسمح لإجراء هذا التجميع بأكبر كفاية ممكنة وتختلف تفصيلات ترتيب السلع من مخزن إلى آخر ، حيث أنها تعتمد عادة على طبيعة البناء الخاص بالمخزن . ولكن هناك بعض نواحي التشابه السائدة والتي يجب الإشارة إليها . فمثلا يصعب تطبيق نظام « خط التجميع » الذي سبق الإشارة إليه في المخازن المتعددة « الأدوار » ذات المساحة الضيقة ويغلب في هذه الحال أن يرتب السلع في الأدوار المختلفة حسب طبيعتها ودرجة التشابه بينها وسرعة دورانها وغير ذلك من العوامل التي سبق شرحها .

أما في المخازن المتعددة « الأدوار » ذات المساحات الكبيرة ، وكذلك المخازن ذات الدور الواحد فإن التنظيم الحديث يقتضي تخصيص مساحة معينة لتجميع أوامر الشراء وتخصيص جزء آخر من المخازن للاحتفاظ بالمخزون من السلع ، فيخصص الدور الأرضي مثلاً في المخازن المتعددة الأدوار للمكاتب ( ١٢م - الأصول العلمية للتسويق )

وحجرات الاستلام والمراجعة واللف والحزم والشحن وقد يقع خط تجميع أوامر الشراء في دور أو أكثر من الأدوار التي تعلو الدور الأرضي ، وتخصص الأدوار العليا للاحتفاظ مثلاً بالبضائع الموجودة في عبواتها . أما البضائع في خط التجميع فقد تكون في عبواتها أو قد توجد على أرفف مفتوحة ثم يجري تجميع الأوامر بمرور العامل المختص لانتقاء السلع المطلوبة من السلع المرتبة في شكل خط ، ثم توصل السلع المجمعة مباشرة إلى حجرة المراجعة واللف والحزم بدلا من إحضار كل سلعة من الدور المخصص لها . ويؤدي مثل هذا الترتيب إلى الاقتصاد في الجهود اللازمة لتجميع أوامر الشراء بواسطة عمال المخازن أما في حالة استخدام المخازن ذات الدور الواحد ، فعادة ما تتبع إحدى الطريقتين الآتيتين في الترتيب :

**أولاً :** أن يخصص قسم كبير من المخزن لتخزين السلع المعبأة في صناديق أو أوعية « طلبيات » خاصة لكي يسهل تحريكها أو نقلها ككل في أى وقت ثم يخصص الجزء الباقي من المساحة إلى جزئين خاصين بخطط تجميع أوامر الشراء وآخر خاص بحجرات الاستلام واللف والحزم والمراجعة والشحن وغيرها من المكاتب الضرورية لحسن وسهولة سير العمل . ويحتفظ في خط التجميع بكميات وافية من السلع تسمح بتوفير الطلبات المختلفة بشكل يمكن العامل المختص من انتقاء السلع المطلوبة في أمر الشراء عند مروره في خط التجميع ، ويؤدي هذا إلى الاقتصاد في الوقت والجهد اللازم لتجميع طلبات الشراء .

**ثانياً :** أن تشمل منطقة التخزين كل المساحة المعدة للمخازن فيما عدا الحجرات الخاصة بالمكاتب الإدارية ، وأماكن الاستلام واللف والحزم والشحن . ويتم ترتيب السلع بحيث يمكن استخدام وسيلة خط التجميع مرصوفة فوق بعضها بانتظام على شكل هرمي مثلاً ومفصولة عن بعضها بحاجز خشبية أو خلافه . ومعنى ذلك ألا تخصص منطقة من المخازن للمخزون الاحتياطي من السلع ، وإنما يوضع هذا الاحتياطي في الطبقات العليا من « أهرام » السلع ، وتكون الطبقات السفلى في متناول عامل التجميع . وبينما

تتميز هذه الطريقة بمزايا الطريقة الأولى فيما يختص بالاقتصاد في الجهد اللازمة لتجميع أوامر الشراء ، إلا أن هذه الطريقة تؤدي إلى اقتصاد جديد في الجهود اللازمة « لتجديد » السلع الموجودة في خط التجميع ، حيث يكون احتياطي الساع مخزوناً بجوار خط التجميع نفسه .

### المخازن العمومية Public Warehouse :

المخزن العمومي هو مكان للتخزين يديره أشخاص أو هيئات متخصصة في عمليات تخزين السلع والمواد التي يمتلكها آخرون نظير أجر معين وعادة ما تكون هذه المخازن العمومية مناسبة لعماية التخزين التي تقوم بها ، ومجهزة بوسائل التحميل والتفريغ والمناولة والنقل الداخلي ، والمكاتب الإدارية التي تسهل الأعمال بالنسبة للعملاء كما أنه عادة ما يشدد عليها الحراسة ويؤمن عليها وتستخدم فيها الوسائل الحديثة لمنع الحريق والتلف أو تقليل الخسائر التي تنتج عنها إلى أقل حد ممكن وعادة يكون لديها الخبرة والدراية في أعمال التخزين بشكل أكثر نسبياً مما يوفر لدى أصحاب السلعة الذين يحتفظون بها في مخازنهم الخاصة ، وخصوصاً إذا كانت هذه المخازن الخاصة صغيرة .

### خدمات المخازن العمومية :

يمكن للمخازن العمومية أن تؤدي لعملائها الخدمات التالية :

١ - استلام بضائع العملاء وتفريغها من سيارة أو عربة النقل ثم تخزينها في المكان والظروف الملائمة لها .

٢ - تسليم البضائع المخزونة - بعضها أو كلها وعلى دفعات كبيرة أو صغيرة - بعد بيعها إلى صاحبها الجديد وذلك بناء على أمر صاحبها الأصلي الذي قد يعطى الأمر بالتليفون أو التلغراف .

٣ - لف وحزم البضائع عند تسليمها إذا لزم الأمر .

٤ - ترميم أو تصليح أوعية أو صناديق السلع المكسورة Proken Packages عند الحاجة .

٥ - إصدار فواتير من البضاعة المسلمة إلى المشتري وإرسال صور منها إلى البائعين .

٦ - تأجير مكاتب معينة لعمل البيع التابعين للمالك البضاعة .

ويلاحظ أن القائمين على أمر المخازن العمومية لا بد أن يسلموا نفس البضاعة Identical Goods المخزونة إلى صاحبها أو عميله الذي اشتراها منه ،

إلا في حالة السلع التي تختلط مع غيرها فتضيع معالمها Fungible Goods كما يحدث في حالة تخزين القمح والشعير والحبوب عموماً ، وكذلك في حالة تخزين القطن والحديد والسكر والدخان الخ . . . . .

وحينئذ يكون المخزن العمومي مسؤولاً فقط عن تسليم نفس الكمية المخزونة من نفس درجة الجودة أو رتبة

السلعة عند استلامها للتخزين . فمثلاً إذا تسلم المخزن ٥٠٠ قنطار من القطن رتبة فولى أجواد فإنه ملزم بإعادة تسليم صاحبها أو عميله الذي « اشتراها مثلاً »

نفس الكمية من هذه الرتبة وليس نفس القطن المسلم بالذات .

أسباب استخدامها :  
يجرى استخدام المخازن العمومية لأسباب متعددة يمكن تلخيص أهمها فيما يلي :

١ - عدم توافر المساحة الكافية لتخزين السلعة لدى منتجها . ويظهر ذلك بوضوح خصوصاً في حالة السلع ذات الإنتاج الموسمي ، وفي حالة زيادة

المخزون من السلع والمواد لتوقيع زيادة الطلب أو ارتفاع الأسعار في الفترة خلال جزء أو فترة معينة من السنة . فقد يكون من الأرحص والأحسن

لصاحب البضاعة أن يؤجر مثل هذه المساحة المطلوبة لتخزين بضاعته أو منتجاته بدلاً من امتلاكها وتركها خاملة دون استخدام فترة من السنة .

٢ - توزيع البضاعة على رقعة أو مساحة جغرافية أوسع نسبياً حتى تصلح

قريبة من المستهلكين ، وبذلك يسهل إمدادهم بما يحتاجونه من السلع في أقل وقت ممكن . ويزداد الاهتمام بهذه الناحية في حالة وجود مصنع منافس في

بعض الأسواق البعيدة عن منتج آخر ، حيث يهتم الأخير بسرعة إمداد السوق بالسلع المطلوبة لما لذلك من أثر كبير في ترويج مبيعاته .

٣ - توزيع المخزون من البضاعة على عدة أماكن منفصلة لزيادة الحظية ضد أخطار الحريق والفيضانات ، وكذلك لكي لا تتوقف المنشأة عن إمداد السوق إذا حدث تعطل أو إضراب في وسائل النقل لفترة معينة في منطقة معينة حيث يمكن للمنشأة أن تستعين بما في مخزن آخر من سلع ومنتجات لمواجهة مثل هذه الحالة الطارئة .

٤ - التمتع بمزايا النقل بأجر الحمولة الكاملة وذلك إلى مناطق التوزيع المختلفة . ويحدث عادة حينما تكون مشتريات العملاء أقل من حمولة عربة كاملة في العادة .

٥ - الحصول على إيصال التخزين Warehouse Receipt لاستخدامه كضمان لقرض من أحد البنوك . ويحدث ذلك عادة في حالة وجود مخزون كبير من السلع مع انخفاض أسعار السوق . وحينئذ يفضل صاحب هذه البضاعة إذ احتاج إلى بعض الأموال أن يقترض من أحد البنوك بضمان مخزونه من السلع ( بواقع الإيصال الصادر من المخزن العمومي ) بدلا من بيع بضاعته بمثل هذه الأسعار المنخفضة ، خصوصاً وأن مثل هذه الكمية من السلع سوف تهبط بالأسعار أكثر وأكثر إذا طرحت في السوق في مثل هذا الوقت الذي يزداد فيه العرض عن الطلب .

#### أجور المخازن العمومية :

تتقاضى المخازن العمومية أجور معينة من عملائها نظير الخدمات المتنوعة التي تقوم بتأديتها لهم ، فتتقاضى مثلاً أجراً عن المساحة التي تشغلها بضاعة العميل عند التخزين يختلف حسب المدة التي تقضيها البضاعة ( كلها أو جزء منها ) في المخازن . كما تتقاضى أجراً عن عمليات تفريغ البضائع وتحميلها ونقلها من الرصيف أو المكان الذي فرغت فيه من العربات أو السيارات إلى المكان المناسب لتخزينها ، وكذلك عن نقلها من المكان المخزون به إلى رصيف التحميل عند خروجها من المخازن . وتتقاضى المخازن العمومية أيضاً أجراً عن الخدمات الأخرى التي تقدمها لصاحب البضاعة مثل : اللف ، والحزم ، وترميم وتصليح العبوات ، والوزن ، وإصدار الفواتير للعملاء الذين يشترون البضاعة

من صاحبها ، وكذلك عن المكاتب التي تعطى لعمال البيع التابعين لصاحب  
البضاعة . وعادة ما يكون الأجر الخاص بالتخزين عن اللفة أو الصندوق  
أو العبوة أو كل مائة كيلو شهرياً . وتقوم المخازن العمومية بعمل تعريف التخزين  
على أساس طريقة معقدة في حساب تكاليفها لا داعي لتفصيلها . إلا أنه يمكن  
أن يقال أن مصاريف وتكاليف نقل البضاعة من الرصيف إلى مكان التخزين  
وبالعكس ثابتة لا تتغير بتغير المدة التي تقضيها البضاعة داخل المخازن . أما  
تكاليف الخدمات الخاصة فتحصل على أساس الوقت الذي تستغرقه ، ومعدلات  
الأجور بالساعة بالنسبة لأنواع العاملين الذين قاموا بمثل هذه الخدمات .  
أما مكان التخزين فيؤجر على أساس المساحة المشغولة وحسب المدة . فمثلاً قد  
يتناقص معدل الأجر باتساع المساحة المشغولة وازدياد مدة التخزين والعكس  
صحيح .



## المفصل الرابع

### تحديد نماذج السلع وترتيبها

#### Standardization and Grading

##### تعريف النموذج : Definition of Standard

النموذج هو قياس للجودة ومحدد الصفات ، لذلك يبنى نموذج أى سلع على واحدة أو أكثر من مواصفاتها الخاصة سواء من حيث حجمها أو لونها أو شكلها الظاهري ، أو محتوياتها الكيماوية ، أو درجة مرونتها وصلابتها أو درجة نقاوتها وخلوها من المواد الغريبة ، أو طعمها ، أو طول تيلتها أو غير ذلك من الصفات التي تعنى شيئاً معيناً أو تشيع رغبة معينة من رغبات المشترين ، ويتضمن « النموذج » عادة فكرة « التجانس » Uniformity ، أى أن السلعة قد تشتري من عدة بائعين أو من أسواق متفرقة ، ومع ذلك تكون من نفس الجودة ، وتحتوى على نفس الصفات .

##### أهمية تحديد النماذج والترتيب :

يفضل المشترون عادة شراء السلع والمنتجات النمطية التي تتجانس وحداتها في الجودة والشكل والحجم ، وغير ذلك من صفاتها الرئيسية ، سواء كانت تلك السلع منتجات صناعية أو منتجات زراعية ، وبتوحيد النماذج يمكن الاصطلاح على استعمال مقاييس معينة للصفات التي تتضمنها السلع التي تصلح لأن تكون تعبيراً سائداً في لغة التعامل بين البائعين والمشتريين ، ولا شك أن صورة النموذج تنطبع في ذهن المتعاقدين فيتصورون صفاته عند ذكره ، وبذلك يصبح النموذج وصفاً دقيقاً لحقيقة مادية معينة في السلعة ، فينقل هذا الوصف الموحد تصوير هذا النموذج من فكر شخص معين إلى فكر شخص

آخر ، الأمر الذى ينتج عنه سهولة الإتفاق فى التعامل فىتم التعاقد بين البائع والمشتري دون حاجة إلى انتقال المشتري إلى حيث توجد السلعة لفحصها أو معاينتها ودون حاجة إلى نقل السلعة كلها أو عينة منها إلى مكان المشتري .

ولا شك أنه من مقومات البيع والترويج الأساسية فى السوق أن تقوم المنشآت والشركات المختلفة بتسمية نماذج سلعتها التى تنتجها أو تتعامل فيها بأسماء خاصة تجارية Brands ، حتى يمكنها إيجاد شهرة تجارية لمثل هذه النماذج عن طريق الدعاية والإعلان ، وتقوم المنشآت الصناعية عادة بتحديد المواصفات النموذجية التى يجب أن تتوفر فى جميع وحداتها المنتجة وتصميم العمليات الإنتاجية بشكل يوفر التجانس بين هذه الوحدات ، وبعد أن تنتهى عملية الإنتاج تقوم المنشأة بعملية « فرز » المنتجات Sorting و « ترتيبها » Grading حسب موافقتها أو اختلافها عن المواصفات النموذجية ، السابق تحديدها ، وبذلك تفضل المنشآت بين الوحدات المتفقة تماماً مع النموذج ، والتى تأخذ عادة المرتبة الأولى ، والوحدات التى بها عطب ، أو اختلاف معين عن النموذج والتى تباع عادة فى ظروف مختلفة عن ظروف الوحدات النموذجية ، وهكذا يلاحظ أن توافر التجانس فى مجموعات السلع شرط لترتيبها . كما أن عملية تحديد المواصفات النموذجية وعملية الفرز والترتيب عمليتان تتعلق بإحدهما بالأخرى .

ولا شك أن عملية الفرز والترتيب لها أهمية خاصة فى تسويق المحاصيل الزراعية التى تختلف - بسبب العوامل الطبيعية - من سنة إلى أخرى ومن منطقة إلى منطقة ، بما ينعدم معه التجانس فى صفات المحصول المنتج لذلك يجب فرز المحصول وتجميع الوحدات المتجانسة وتعيين رتبة لكل مجموعة بما يتفق ورغبات المستهلكين ، حيث يمكن توجيه كل رتبة معينة إلى من يرغب فيها من المشترين ، ويتوقف تحديد نماذج ورتب المحاصيل والمنتجات الزراعية على طبيعة المحصول وطبيعة الطلب عليه وظروف تسويقه ، فمثلاً المستهلك النهائى Ultimate Consumer إلى صفات معينة يرغب فى توافرها فى السلعة التى يشتريها لاستهلاكه المباشر ، ومن أجل هذا تؤخذ هذه الصفات فى الحسبان عند تحديد رتب المحاصيل الزراعية والمنتجات التى

تعد للاستهلاك المباشر . لذلك نجد تحديد رتب الفاكهة يتم على أساس من لونها وحجمها ووزنها وخلوها من العطب والأمراض والحشرات ، وتحديد رتب البيض بالنسبة للحجم والوزن ولون القشرة ودرجة نظافتها وصلابتها ، ودرجة اتساع الفراغ الهوائي بها ، وكذلك لون المحتويات من الملح والصفار ، وتحديد رتب الزبدة على أساس لونها وقوامها وكمية الملح بها . وتحديد رتب القطن على أساس من طول التيلة ومتانتها ودرجة مرونتها ودرجة النقاوة العامة واللون وكمية الرطوبة .

ويجب أن يلاحظ عموماً أن تكون الصفات المحددة لنماذج السلع ورتبها سهلة القياس والوصف بشكل يمكن تحديده بوضوح لا يتحمل اللبس كالوزن والحجم والمتانة .

#### مزايا تحديد الرتب :

تحديد نماذج الرتب في السوق إما بواسطة الحكومة أو هيئات خاصة ، أو بواسطة العرف السائد في السوق حيث يتفق التجار فيما بينهم على أن تتوفر صفات معينة في رتب معينة من سلعة معينة ، فمثلاً نجد أن رتب القطن تعتبر أكثر تنظيماً من غيرها وتحدد بقانون ، وتشترك وزارة الزراعة مع الجمعية الزراعية في تحديد رتب الحبوب التي تستخدم في عملية الإكثار ( التقاوي ) ، وتقوم وزارة التموين بتحديد رتب الحبوب التي تستخدم في التموين ، إلا أنها أقل تنظيمًا ودقة من رتب القطن .

وتتلخص الفوائد التي يمكن تحقيقها من تحديد الرتب فيما يلي :

١ - إيجاد لغة عامة متفق عليها ، وتعبير تجارى يسود السوق ويصطلح عليه في المعاملات بين البائع والمشتري . مما ينتج عنه تسهيل التعاقد والاتفاق بين التجار وقلة النزاع والاختلاف اللذين ينشآن عادة من عدم تحديد صفات السلع تحديداً دقيقاً .

٢ - تسهيل نقل مأكية السلع بالقليل من النفقات ، حيث أن البيع يتم على أساس الرتب ولا حاجة للمعاينة والفحص الشخصي للسلعة ، وفي ذلك توفير كبير في الوقت والنفقات .

٣ - الاقتصاد في تكاليف النقل عندما يلاحظ الاقتصاد على إرسال الرتب المناسبة لكل سوق أو كل منطقة حسب طبيعة الطلب ورغبات المشترين ، فمثلاً يميز المنتج الزراعي عند فرز محصوله بين السوق المحلية أو القرية وبين السوق البعيدة ، فستبقى في الأول عادة الوحدات الصغيرة أو القليلة الجودة والتي لا يمكن أن يدفع المستهلك لها ثمناً غالباً . ويرسل إلى السوق البعيدة ذلك الجزء من المحصول الذي من صفاته الممتازة وجودته العالية ما يسمح ببيعه بشئ مرتفع . وبذلك تتحمل قيمته تكاليف النقل إلى مثل هذه الأسواق .

٤ - تسهيل عملية الإعلان عن السلعة ، وتوافر شرطاً أساسياً لنجاح الإعلان وقيام الثقة بين البائع والمشتري وهو الصدق . حيث يستطيع الإعلان أن يصدق المشترين في صفات جميع الوحدات المباعة ويضمن لهم الحصول على مواصفات السلعة المعلن عنها تماماً ، دون أى خلاف في الجودة أو الشكل أو الحجم ، أو أى صفة من الصفات الرئيسية .

٥ - تسهيل عمليات التمويل ، وتقليل نفقاتها ، فكلما أمكن ترتيب السلعة كلما سهل على صاحبها الحصول على قروض من البنوك بفائدة أقل مما لو كانت السلعة غير محددة الرتب ، والسبب في ذلك أن أسعار السلع المحددة الرتب معروفة عادة ، وكما أن تقلبات أسعارها أقل حدة من تقلبات أسعار السلع غير المرتبة ، وبذلك فقيمتها الضامنة للدين معلومة .

٦ - تسهيل التخزين وتوفير نفقاته ، وذلك إما بقرض ما لا يتحمل التخزين وبيعه فوراً ، أو بوضع الرتب المتماثلة مختلطة بعضها ببعض في مكان واحد ، وفي ذلك توفير كبير في الفراغ اللازم للتخزين ، وما يترتب عليه من توفير في تكاليف الإعداد والبناء .

٧ - تسهيل مهمة الجمعيات التعاونية الزراعية التي تقوم بخلط محاصيل الأعضاء ذات الرتب الواحدة عند التخزين والنقل والتوزيع ، وفي هذا توفير كبير في تكاليف التسويق ، وضمان حصول الأعضاء على حقوقهم

وأثمان محاصيلهم كل حسب جودة محصوله دون أى نزاع أو شك فى تصرفات القائمين على أمر الجمعية والذي كثيراً ما يتسبب عنه فشلها .

٨ - كثيراً ما يدفع المستورد للسلع المطابقة لنموذج معين ( السلع النمطية ) Standardized ثمناً أعلا مما يدفعه للسلع التى لا يعرف جودتها أو مواصفاتها على وجه التحديد .

٩ - تقليل المخاطرة Risk التى يتحملها المشتري عند شرائه للسلعة حيث أن جودتها ستكون محدودة بشكل واضح دقيق .

١٠ - ازدياد كفاية التوزيع ، حيث تساعد عملية فرز السلع وترتيبها على إيجاد أسواق متعددة لها بما قد يمكن منتجها أو موزعها من الحصول على عائد أكبر مما لو تركها بدون فرز أو ترتيب ، فمثلاً عند تسويق الفاكهة يفصل بين الوحدات الجذابة فى مظهرها الخارجى ، وبين الوحدات الأخرى الأقل جودة ، فتباع الأولى للاستهلاك المباشر ، وتباع الثانية لمصانع الحفظ ، وعند فرز القمح وترتيبه تباع الحبوب السليمة الكاملة لاستخدامها فى الإكثار والتقاوى ، وتباع الحبوب السليمة المكسورة لاستخدامها فى التكوين . أما الحبوب المصابة فيمكن بيعها لاستخدامها فى نواحي أخرى .

### الاعتراضات على ترتيب السلع :

لقد وجهت بعض الاعتراضات إلى سياسة ترتيب السلع حسب نماذج محددة يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ - استحالة ترتيب جميع السلع بوضوح ، حيث أن هناك استحالة ظاهرة فى ترتيب كثير من السلع والمنتجات بشكل واضح دقيق ، كما أنه كثيراً ما تعجز رتبة واحدة Trade-mark عن وصف السلعة وصفاً حقيقياً . ولا شك أن هذا الاعتراض صحيح إلى حد كبير ، فمثلاً تحتوى « السيارة » على عدد كبير من الأجزاء مما يصعب معه تمثيلها للمشتري برتبة واحدة معينة ، حقاً أنه يمكن إعطاء رتبة معينة للموتور ، أو البطارية ، أو الأنوار

الأمامية والخلفية ، أو للفرامل أو لهيكل السيارة العام . . . الخ . ولكن تجميع كل هذه الأجزاء تحت رتبة واحدة سيؤدي إلى ضياع فائدتها بالنسبة للمستهلك عند تقديره لقيمة السيارة على أساس هذه الرتبة بل وقد يحدث أن تكون هذه الرتبة سبباً في تضليل المستهلك عند تقديره لقيمة السيارة واختيار سيارة دون أخرى . لذلك نجد أن الوصف الواضح لجودة أجزاء السيارة كل منها على حدة ربما يكون أكثر صلاحية لمساعدة المستهلك في تقديره واختياره .

وعلى العموم فإن هذا الاعتراض موجه إلى محاولة ترتيب « جميع » السلع والمنتجات وليس يرشد المستهلك في تقديره لقيم يمكن ترتيبها بسهولة وبشكل يرشد المستهلك في تقديره لقيم السلع واختياره لوتحدة دون أخرى ، كما أنه ليس موجهاً إلى دراسة السلع والمنتجات غير المرتبة لمعرفة مدى ترتيبها بشكل عملي يفيد المشتريين .

٢ - قلة الأمانة في الترتيب ، فكثيراً ما تختلف الرتبة المعطاة للسلعة والموضحة عليها عن حقيقة السلعة نفسها ، وهذا أيضاً صحيح لأن بعض البائعين في السوق تنقصهم الأمانة .

ولكن ليس معنى هذا ، ان نمتنع بتاتاً عن ترتيب السلع مع شعورنا بفائدة ذلك ، نظراً لعدم توافر الأمانة في بعض البائعين . هذه الحالة تشبه تماماً إلغاء نظام الشرطة لأن أحد الضباط أدخل بأمانة عمله وتناول رشوة معينة . الوضع الصحيح أن نوفر عدداً من المفتشين الفنيين يقومون باختيار السلع والتأكد من مطابقة السلعة لنموذج الرتبة المعطاة لها والضرب على أيدي المتلاعبين في السوق .

٣ - عدم مرونة النماذج والرتب ، حيث ان تحديد نماذج السلع ورتبها قد يؤدي إلى أن تصبح هذه النماذج غير مرنة Inflexible بشكل لا يسمح بالتغيرات اللازمة لمسايرة حالات التقدم الفني في السلعة والحقيقة أن عدم تغير مواصفات نماذج الرتب مباشرة عند تحسين السلعة نفسها ليس إعتراضاً على استخدام النماذج والرتب لتمثيل السلعة وإنما هو اعتراض على النماذج التي لا تمثل السلعة تمثيلاً حقيقياً في أى وقت وعند حدوث أى تغيير .

فالمفروض أن يتغير النموذج بتغير السلعة حتى يمكن أن يقال حقاً أنه نموذج  
لمثل هذه السلعة .

٤ - إزدياد حدة المنافسة وإخفاض الأسعار . وهذا الاعتراض يوجهه  
بعض البائعين في حالة « الزامهم » بترتيب سلعهم بشكل معين يتعذر معه  
أن تتساوى رتبة السلعة وجودتها من جميع الوجوه ، وعلى ذلك يخشى البائع  
أن المستهلكين لو قاموا بالشراء على أساس الرتبة فإنهم سينظرون إلى رتبة  
السلعة وليس إلى علامته التجارية أو لاسمه التجاري الذي تعتمد عليه شهرته .  
مثلاً نفرض أن وزارة التموين « ألزمت » منتجي « الجبن » بأن يفرقوا في  
بيعهم بين ما هو جبن « دوبل كريم » وما هو جبن عادي . وأعطيت للصنف  
الأول رتبة « أ » وللصنف الثاني « ب » وذلك حسب نسبة الدهن الموجودة  
( وطبعاً يتعذر على الرتبة تحديد « الطعم » في مثل هذه الحالة ) .

ولو فرضنا أن هناك عموماً ثلاث « ماركات » من الجبن في السوق .  
جبن سكلام ، وجبن استرا ، وجبن جروبي وأن جروبي مثلاً قد قام بحملة  
إعلانية واسعة وأوجد للنوع الذي ينتجه شهرة معينة ( قبل الإلزام بالترتيب )  
فإنه يخشى أن الجمهور لو بدأ الشراء على أساس « الرتبة » فإنه ربما ينحسر  
شهرته في السوق حيث أن المشتري سيطلب من البائع أرخص أنواع الجبن  
من الرتبة التي يرغبها ومعنى هذا أن المنافسة ستشتد بين منتجي الجبن ،  
وسيتنج عن هذا تخفيض في الأسعار .

والحقيقة أن الأمر خلاف ذلك ، حيث أن الجمهور لو كان يلتمس  
فعلاً أن منتجات جروبي من الجبن « دوبل كريم » أو رتبة ( ١ ) مثلاً أعلا  
جودة من منتجات الشركات الأخرى - من جهة الطعم مثلاً - فإنه سيقبل  
على شراء منتجات جروبي حتى ولو كان ثمنها أعلا قليلاً من ثمن المنتجات  
الأخرى . أما إذا لم يكن هناك أى تفوق في الجودة بين منتجات جروبي  
ومنتجات الشركات الأخرى من نفس الرتبة فليس هناك مبرراً لأن يفضل  
المستهلك منتجات جروبي على غيرها .

ولذلك يمكن أن يقال أنه إذا كانت سلعة أى منتج أعلا جودة من غيرها من المنتجات من نفس الرتبة ، فليس هناك ما المدعو لخوفه على شهرته من تطبيق الترتيب الذى ترغبه الحكومة . أما إذا لم يوجد مثل الفرق فى الجودة فليس للمنتج أى حق فى إدعاءات كاذبة .

ترتيب بعض المنتجات الزراعية :

أولا - ترتيب القطن :

تنتج فى جمهورية مصر العربية ثلاث أصناف من الأقطان ، هى أقطان طويلة التيلة ويبلغ طول تيلتها حوالى ٣٨ ملليمترأ . أو الأقطان متوسطة التيلة وتبلغ طول تيلتها ٣٥ ملليمترأ . والأقطان قصيرة التيلة ويبلغ طول تيلتها حوالى ٣٠ ملليمترأ ، ويمكن توضيح أصناف القطن المصرى فيما يلى :

ويمكن توضيح أصناف القطن المصرى فيما يلى :

طويلة التيلة	{	١ - جيزة ٤٥
		٢ - منوف
		٣ - جيزة ٦٨
متوسط التيلة	{	٤ - جيزة ٦٧
		٥ - جيزة ٦٩
		٦ - جيزة ٤٧
		٧ - دندرة
قصيرة التيلة	{	٨ - جيزة ٦٦
		٩ - أسيوط

ويقسم كل صنف من هذه الأصناف إلى رتب متعددة تبعاً للدرجة النظافة من المواد الغريبة كالأتربة أو القاذورات واللويزات غير المفتحة تفتحاً تاماً والأوراق الجافة والقطن الأصفر ، وكذلك تبعاً لتناسق التيلة ومتانتها . ولقد إعتبرت هذه العوامل أساساً لترتيب القطن لأنها هى التى تؤثر فى درجة صلاحيته لصناعة الغزل والنسيج .



فثلاً نجد أن الأقطان التي تتمتع بنبلة متينة متناسقة والتي تكون خالية من المواد الغريبة السابق ذكرها تؤدي إلى زيادة كمية إنتاج الآلات والعمال وإلى نقص مقدار التأليف من القطن بما ينتج عنه تخفيض تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى أن الرتب العالية تمكن من إنتاج المنسوجات المتينة التي يفضلها المستهلك والتي يدفع لها ثمناً مرتفعاً ، ولذلك نجد أن مثل هذه الرتب العالية لها أسعاراً عالية نسبياً .

والرتب المعتمدة في تسويق القطن المصرى الآن هي عبارة عن إحدى عشرة رتبة موضحة كالآتي بترتيب تصاعدي :

- ١ - فولى فير
- ٢ - فولى فير / جودفير
- ٣ - جودفير
- ٤ - جودفير / فولى جودفير
- ٥ - فولى جودفير
- ٦ - فولى جودفير / جود
- ٧ - جود
- ٨ - جود / فولى جود
- ٩ - فولى جود
- ١٠ - فولى جود / اكسترا
- ١١ - اكسترا

والفرق بين كل رتبة والرتبة التي تليها رتبة كاملة مقسمة إلى ثمانية أجزاء فثلاً الرتبة الكاملة بين رتبة فولى فولى جودفير ورتبة جود تنقسم إلى ما يأتى :

- ١ - فولى جودفير
- ٢ - فولى جودفير +  $\frac{1}{8}$
- ٣ - فولى جودفير +  $\frac{2}{8}$
- ٤ - فولى جودفير +  $\frac{3}{8}$

٥ - فولى جود فير توجود Too Good

٦ - جود  $\frac{2}{8}$

٧ - جود  $\frac{1}{4}$

٨ - جود  $\frac{1}{8}$

٩ - جود

وكما يميز الفرازون الرتبة فإنهم من الدقة والمهارة بحيث يمكنهم تمييز كسور الرتبة .

أما الأقطان التي تقل رتبها عن رتبة فولى فير فهي الأقطان الواطية وتشتمل على الرتب الآتية مرتبة تنازلياً :

١ - مدلنج فير

٢ - جود مدلنج

٣ - مدلنج

٤ - لو ( Low ) مدلنج

٥ - لولو ( Low Low ) مدلنج

أما المذكر فهو يشمل العفريته والسكينة ولكل منها ثلاث رتب :  
نمرة ١ ، ٢ ، ٣ وهذه الأقطان ليس لها تيلة تجعلها صالحة لصناعة الغزل ولكنها تستعمل عادة في التنجيد على هيئة حشو للأغطية والمرتب والوسائد .

ثانياً - ترتيب الأرز :

لقد كان الأهتمام بترتيب الأرز أكثر من باقي الحبوب الأخرى في مصر نظراً لأن الأرز يصدر للخارج في حين أن معظم الحبوب الأخرى تستهلك محلياً . ولذلك صدر قرار وزارى فى ١٦ أكتوبر سنة ١٩٣٧ بتنظيم الرقابة على الأرز المصدر للخارج حفظاً لسمعته فى الأسواق الخارجية . ويقضى هذا القرار بإضافة الأرز إلى جدول أصناف الحاصلات الزراعية الملحقة بالمرسوم الصادر فى ٥ ديسمبر سنة ٣٢ بمراقبة الصادرات . وفى

١٠ أغسطس سنة ١٩٣٧ صدر قرار وزارى رقم ١٢٣ تضمن تقسيم الأرز إلى ثلاثة أنواع هى :

١ - أرز شعير وهو ما لم تنزع منه القشرة الخارجية .

٢ - أرز مقشور وهو ما أزيلت منه القشرة الخارجية .

٣ - أرز أبيض وهو ما أزيلت منه القشرة الخارجية والقشرتان الداخيلتان أو ما يعرف « بالرجيع » .

ولقد قسم الأرز الأبيض إلى أربعة أنواع أخرى هى :

١ - أرز طبيعى وهو ما أزيلت منه القشرتان الداخيلتان سواء كان ذلك باضافة الملح أو بغير إضافته .

٢ - أرز مجبس وهو ما يضاف إليه الجبس بعد تبييضه .

٣ - أرز مجهز بالزيت وهو ما يضاف إليه الزيت بعد تبييضه .

٤ - أرز ملمع وهو يضاف إليه الجوليكوز والتلك لتلميعه بعد عملية التبييض .

أما من حيث الترتيب . فقد قسم الأرز الشعير إلى ثلاث رتب هى :  
خاص - تجارى - رقم ٣ . وقسم الأرز المقشور والأرز الأبيض إلى أربعة رتب هى :  
خاص - تجارى - رقم ٣ - أرز كسر . ويقضى القانون ألا يعتبر كسر الأرز فى رتب خاص وتجارى ورقم ٣ فى الأرز المقشور والأبيض ألا إذا كان أقل من نصف حبة كما أنه يجب ألا تزيد نسبة الجبس والملح فى الأرز الأبيض المجبس على ٥٪ وعموماً لا يجوز تصدير الأرز إلا إذا توافرت فيه النظافة وكان خالياً من السوس والرائحة التى تنتج عن الرطوبة .

( م ١٣ - الاصول العلمية للتسويق )

### ثالثاً - ترتيب البصل :

نظراً لتصدير البصل بكميات وافرة إلى الأسواق الخارجية فقد ظهرت ضرورة ترتيبه بقانون ولذلك صدر القرار الوزاري رقم ١٢٨ لسنة ١٩٤١ مقسماً البصل المصري إلا ثلاث رتب رئيسية هي :

١ - خاص ، وذلك عندما تحتوى الرتبة على أكثر من ٧٪ من البصل الملون والمزدوج والمزروع وغير تام النضج والعفن والمزروع قشرته وغير المنتظم .

٢ - تجارى ، وهو مازادت فيها نسبة البصل غير المرغوب فيه عن ٧٪ ولم تتجاوز ٢٠٪ .

٣ - نقضة ، مازادت فيها نسبة البصل غير المرغوب فيه عن ٢٠٪ وقد منعت هذه الرتبة من التصدير .

ويقسم البصل من رتبة خاص إلى :

( أ ) كبير الحجم ، وهو ما يزيد قطر البصل على ١٠ سم .

( ب ) متوسط الحجم وقطره من ٤,٥ سم إلى ٦ سم .

( ج ) صغير الحجم وقطره من ٣,٥ سم إلى ٤,٥ سم .

( د ) بصل تحليل وقطره أقل من ٣,٥ سم .

### رابعاً - ترتيب البيض :

ضم البيض إلى الجدول الملحق بالمرسوم الصادر في ٥ ديسمبر سنة ١٩٣٢ ، الخاص بمراقبة صادرات الحاصلات الزراعية بقرار وزارى صدر في ١٦ أكتوبر سنة ١٩٣٧ . وبناء على هذا القرار يقسم البيض الذى يصدر للخارج سواء كان طازجاً أو محفوظاً إلى الرتب التالية :

١ - بيض خاص أو درجة أولى . وهو ما كان وزن البيضة منه ٤٢ جرام فأكثر ويطلق عليه منوف منتخب .

٢ - بيض درجة ثانية ، وزن البيضة من ٣٩ - ٤١ جرام ويطلق عليه

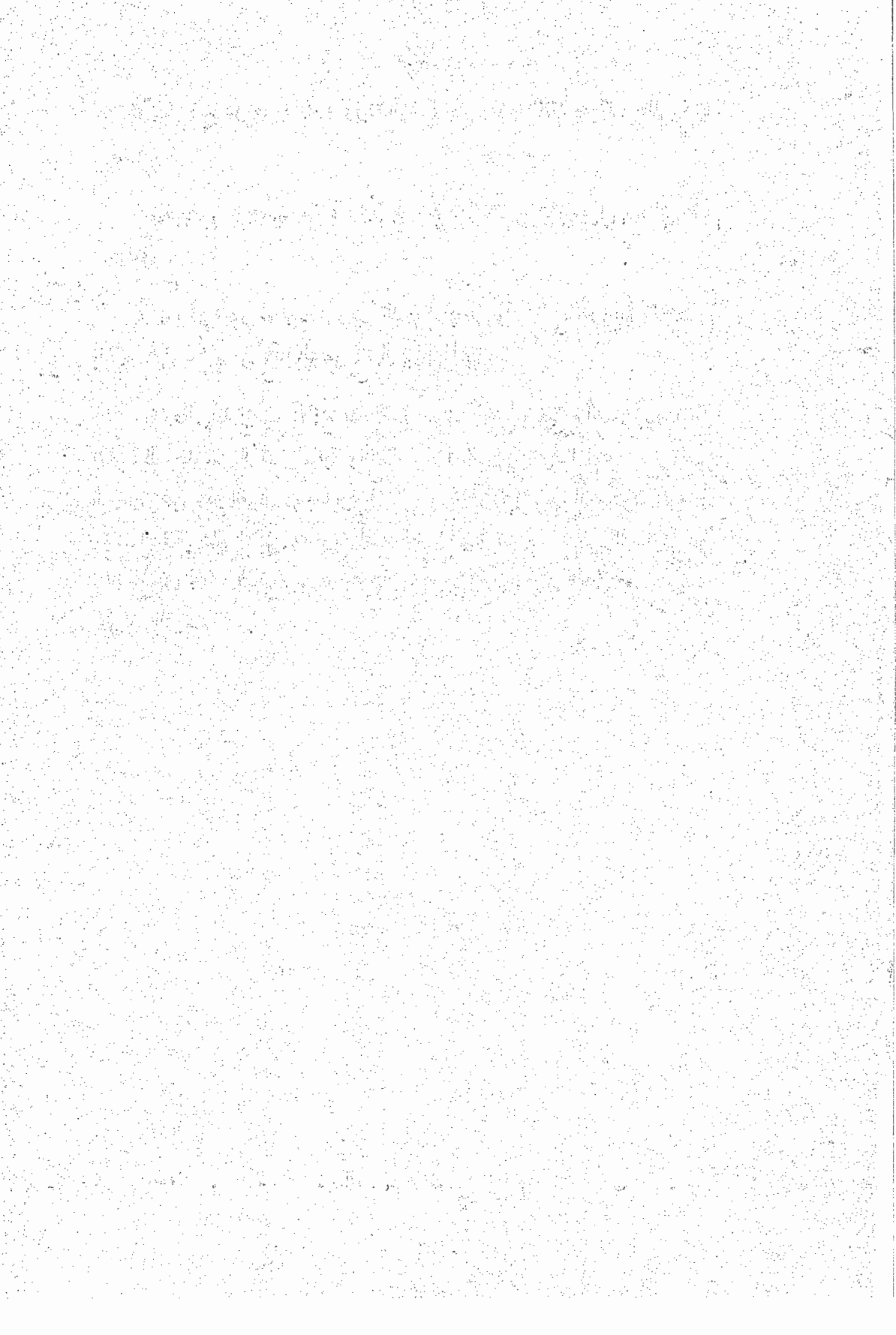
فيومى .

٣ - بيض درجة ثالثة ، وزن البيضة من ٣٦ - ٣٨ جرام ويطلق عليه بحيرى .

٤ - بيض درجة رابعة ، وزن البيضة من ٣٣ - ٣٥ جرام ويطلق عليه صعيدى .

٥ - بيض غير مرتب ، وهو الذى لا يصل إلى هذه الأوزان ولا يسمح بأكثر من ١٥٪ من هذا البيض فى الرسالة المصدرة .

ويلاحظ أنه يجب ألا يزيد الفرق بين أكبر بيضة وأصغر بيضة فى الطرد الواحد من الرتب الثانية والثالثة والرابعة عن ٣ جرامات . ويرخص التجاوز عن هذا الفرق فى حدود ٢٠٪ من الرسالة بشرط أن يكون متوسط وزن البيضة على الأقل مساوياً لمتوسط وزن الرتبة . ويمكن التجاوز عن الحد الأدنى المحدد للبيضة من رتبة خاص بنسبة لا تزيد عن ١٠٪ من محتويات كل رسالة .



## الباب الثالث

وظائف التسويق (تابع)

انتقال الملكية

١ - الشراء .

٢ - البيع والإعلان .

100

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

RECEIVED

1961

100



# الفصل الأول

## الشراء

تعتبر وظيفة الشراء من الوظائف التسويقية الهامة التي يجب أن يهتم بها القائمون على أمر المنشآت الصناعية والتجارية . حيث تتوقف عليها أرباح المنشأة ونجاحها إلى حد كبير . فمثلاً إذا لم تشتتر المواد الأولية والعدد والآلات والمهمات اللازمة للعمليات الإنتاجية بشكل تتوافر عليه درجة كبيرة من الكفاية ، فإن المنشأة الصناعية سوف تصبح عاجزة عن منافسة غيرها من المنشآت التي توافرت الكفاية في عملياتها الشرائية . كما أن كفاية تجار الجملة وتجار التجزئة تقاس عادة بقدرتهم على اختيار السلع التي يسهل توزيعها لموافقها رغبات المستهلكين ، وكذلك بقدرتهم على شراء الكميات المناسبة التي تكفي حاجات العملاء والمستهلكين بأقل تكاليف . ولا شك أن الإهمال في تأدية وظيفة الشراء يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة بالنسبة للمنتج والتاجر ، مثل تضخم المواد والبضاعة المخزونة بما يزيد من رأس المال المستثمر في المخازن ومن فرص التلف والتقادم وتوقف العمليات الإنتاجية أو عدم انتظامها وعدم إجابة رغبات العملاء والمستهلكين بما يجعلهم يتحولون إلى معاملة المنشآت الأخرى المنافسة .

وترتبط وظيفة الشراء ارتباطاً وثيقاً بالوظائف التسويقية الأخرى ، حيث تتأثر بها من ناحية ، وتؤثر فيها من ناحية أخرى . فمثلاً نجد أن السياسات الشرائية غالباً ما تتحدد - ولو جزئياً - بناء على القدرة المالية للمنشأة . وعلى إمكانيات النقل والتخزين ، ودرجة التيجانس التي ترغبها المنشأة في منتجاتها . كما أن وكلاء الشراء الأكفاء يرسمون سياستهم الشرائية بناء على معلومات وبيانات كافية عن السوق يستقونها من مصادر متنوعة .

هذا بالإضافة إلى أن درجة المخاطرة Risk التي تتعرض لها المنشأة غالباً ما تقل باتباع سياسات الشراء الرشيدة .

ونظراً لأهمية وظيفة الشراء وأثرها في نجاح المشروع ، فإن القائمين على الأمر في المنشآت التجارية والصناعية عادة ما يستندون مثل هذه الوظيفة إلى إخصائيين من ذوى المعرفة والخبرة بالنسبة للمشاكل العديدة التي تتعلق بعمليات الشراء وعادة ما يشرف على قسم المشتريات في المنشآت الكبيرة نسبياً مدير له من الأهمية والسلطة ما للمدير الإنتاج أو مدير المبيعات أو غيرهم من مديري الأقسام الهامة في المنشأة كما أنه في حالة المنشأة الصغيرة التي لا تحتل أجر خبير في الشراء نجد أن صاحب المشروع أو أحد الشركاء هو الذى يقوم بعملية الشراء التي تعتبر من أهم أوجه النشاط التي يقوم بها .

#### الأسس الاقتصادية للشراء :

إن معظم القرارات التي يصدرها قسم المشتريات في المنشأة ليست سهلة أو بسيطة قبل إصدارها سواء من جهة العوامل التي يجب اعتبارها وأخذها في الحسبان قبل الوصول إلى أى قرار من القرارات أو من جهة المضمونات التجارية والإقتصادية لأى قرار . ولاشك أن هذه الأهمية ليست فقط بالنسبة للأعمال الكبيرة التي يعالجها قسم المشتريات ، وإنما أيضاً بالنسبة للأعمال البسيطة التي تتكرر باستمرار من يوم لآخر وذلك لأن هذه العمليات البسيطة بمفردها تكون في مجموعها كمية كبيرة من الأعمال يقتضى إنجازها صرف مبالغ طائلة من أموال المنشأة .

ولتبسيط الأمر يمكن أن يقال إن كل عملية شراء يقوم بها قسم المشتريات في المنشأة تقتضى دراسة السلع أو المواد المشتراة . وكذلك تقتضى دراسة الظروف الإقتصادية المحيطة بتلك العملية والتي يؤثر فيها من قريب أو بعيد . ولاشك أن كل عملية شراء يتم التعاقد عليها تؤثر على الأقل في المنشأتين المشترية والموردة . ويجب أن نلاحظ أيضاً أنه في حالة دراسة هذه العمليات فلا بد من دراستها على أساس أن لكل منها أثر ونتيجة في الوقت نفسه فمثلاً

نجد أن تقلبات السوق والعوامل الاقتصادية في وقت معين تؤثر في قرارات مدير المشتريات وتحديد العملية الشرائية وشروط التعاقد ، ولكنه في نفس الوقت نجد أن عملية الشراء والتعاقد بين البائع والمشتري تؤثر بذاتها على السوق . ولذلك نجد أن كثيراً من الموردين الآخرين في السوق اللذين لم يشتركوا مباشرة في العملية يتأثرون بنتائج تلك العملية من قريب أو بعيد ولا شك أن هذا ليس هو مجرد فقدانهم لمثل هذه العملية بالذات وإنما هو تأثيرهم بحالة المنافسة في تلك الصناعة واضطرارهم للمحافظة على مستوى تجارى لائق بمشاتهم في السوق وضرورة تعديل سياساتهم وعملياتهم على ضوء نتائج تلك العملية .

ولذلك يمكننا أن نستخلص من هذا أن وظيفة مدير المشتريات ليست وظيفة تجارية فحسب وإنما هي وظيفة اقتصادية كذلك . ومن هنا نشأت ضرورة دراسة العوامل الاقتصادية التي تؤثر في عمليات الشراء . والمبادئ الاقتصادية التي يجب أن يلم بها مدير قسم المشتريات لكي يستعين بها على معالجة المشاكل المتعددة التي تواجه إدارته بشكل علمي سليم يؤدي إلى نتائج مرضية بالنسبة للمنشأة . وفيما يلي بعض المبادئ الاقتصادية التي يجب أن يكون مدير المشتريات على علم تام بها .

#### أولاً - التكلفة والقيمة Cost and Value :

إن تكلفة الشراء في المنشآت التجارية تمثل عادة أكبر نسبة من التكاليف الكلية . كما أنها في المنشآت الصناعية تمثل حوالى ٥٠٪ أو أكثر من تكاليف العمليات الإنتاجية . ولذلك فإن أى توفير في تكلفة الشراء تؤدي إلى زيادة الفرص لتحقيق أرباح كثيرة للمنشأة ولذلك يجب على مدير المشتريات أن يعمل بقدر المستطاع على تخفيض هذه التكاليف مع عدم الإضرار بجودة السلع أو المواد المشتراة أو بمنفعها النهائية للمنشأة ، حيث أن ذلك يؤثر عادة على عملية البيع وتوزيع منتجات المشروع التي يترتب عليها تحقيق أرباحه . كما يجب على مدير المشتريات عند تعاقدته على صفقة الشراء أن يلاحظ لإرضاء الموردين بشكل معقول ، وألا يعتمد إلى استغلالهم في وقت حاجتهم إليه أو تماقهم عليه ، وذلك إبقاء على العلاقات الحسنة التي

يجب أن تستمر بين المنشأة ومورديها حتى يمكن أن تستفيد المنشأة من أجلها حينما يأتى الوقت الذى تحتاج فيه إلى مساعدة الموردين ، وهذا ما يحدث عادة فى حالة سوق البائعين التى سنتعرض لشرحها فيما بعد . ولا شك أن تكاليف الشراء قد ترتفع ، ومع ذلك فقد تحقق المنشأة المشتري وفورات كبيرة فى عملياتها الإنتاجية ، بما يودى إلى إرتفاع مستواها التجارى فى السوق بالنسبة لغيرها من المنافسين ، حيث أن إنخفاض تكاليف الإنتاج يودى إلى فرصة البيع بسعر أقل من أسعار المنافسين ، بما يودى إلى فتح أسواق جديدة للسلعة ، وتوسيع أرجاء سوق القائمة ، وزيادة أرباح المنشأة .

ولذلك يجب على مدير المشتريات عند عقده لأى صفقة من صفقات الشراء ألا ينظر فقط إلى الثمن المطلوب دفعه للمورد ، وإنما يجب عليه أيضاً أن ينظر إلى مدى موافقة هذه الصفقة لرغبات العملاء والمستهلكين وإلى سهولة توزيعها فى حالة المنشآت التجارية ، وإلى أثر هذه الصفقة على التكاليف النهائية للإنتاج . Ultimate Costs . فى حالة المنشآت الصناعية ومعنى ذلك أن ثمن المشتريات أو التكاليف المبدئية Initial Cost ليست هى العنصر الكلى الذى يركز عليه مدير المشتريات عند عقده الصفقة .

وعموماً يمكن أن يقال أن مدير المشتريات يجب أن يقبل أقل العروض ثمناً عند ثبات العوامل الأخرى المؤثرة بالنسبة لجميع عروض الموردين ، ولكن الحقيقة أن أهم هذه العوامل الأخرى لا يمكن أن تكون ثابتة . ولذلك يجب عليه دراسة كل منها على حدة وبالنسبة لكل صفقة وكل عرض ، ثم يقاضل بين العروض المختلفة بناء على هذه الدراسة مستخدماً فى ذلك حكمته وخبرته إلى أن يستقر على أحسن العروض بالنسبة لظروفه الخاصة . ومن العوامل التى يجب على مدير المشتريات دراستها والتي تؤثر على قرار الشراء ما يأتى :

١ - المركز المالى للمورد حيث يهتم المنشأة المشتري أن تتعامل مع موردين من ذوى المركز المالى السليم .

٢ - مدى الإعتماد على المورد في تنفيذ الطلبات في المواعيد بالشروط المتعاقد عليها بما لا يعطل من أعمال المنشأة المشترية .

٣ - درجة رضا المورد عن شروط التعاقد إبقاء على حسن الصلة به نظراً للحاجة إلى مساعدته في المستقبل .

٤ - درجة الثقة في المورد ومدى إخلاصه وتعاونه مع المنشأة المشترية .

٥ - نوع السلع والمواد المشتراه وجودتها ومدى صلاحيتها للبيع أو الإنتاج .

٦ - الكمية المشتراه وتناسبها مع المطلوب للبيع أو الإنتاج .

٧ - المنفعة المادية التي تحققها المنشأة المشترية من شراء مثل هذه السلع أو المواد ، سواء كانت هذه المنفعة مباشرة أو غير مباشرة وسواء كان حدوثها في المستقبل القريب أو البعيد .

أما قيمة المشتريات في نظر المشتري Value to the Buyer فهي عبارة عن عنصر متغير باستمرار نتيجة لتأثره بالعوامل التالية :

١ - السلع البديلة Substitutes في السوق ودرجة توافرها وعلم المشتري بها .

٢ - قوة إجمال المنشأة المشترية دون شراء ، ومدى إنتظارها للحصول على ما يلزمها .

٣ - الغرض المطلوب من أجله المواد المشتراه . إذ قد يؤدي هذا إلى أن ترتفع قيمة المواد أو تنخفض في نظر المشتري . ويبدو لنا ذلك واضحاً في حالة الشراء للمنشآت الصناعية . ومثال ذلك أن قيمة أسلاك النحاس التي تستخدم في عملية لف البوبينات الكهربائية قد تعتبر أعلا ( في نظر المشتري ) من قيمتها إذا اشتريت لغرض استخدامها في عمل توصيل التيار الكهربائي مثلاً .

٤ - عنصر الوقت وظروف الشراء من حيث ندرة السلع أو المواد المشتراه أو كثرتها ، ومن حيث تقلبات السوق من كساد أو رواج ، ومن حيث تكديس مخازن المنشأة المشتراه بالسلع المنتجة أو خلوها . الخ .

### ثانياً - كيفية تحديد القيمة في السوق :

تحدد قيمة السلعة في السوق ( في المدى الطويل ) بواسطة قانون العرض والطلب ، أى بتفاعل ثلاث عوامل متغيرة هي الطلب Demand والعرض Supply والثمن Price وتبحث هذه العوامل الثلاثة دائماً للوصول إلى حالة توازن Balance فيما بينها فمثلاً من حيث « العرض » ، نجد أن ندرة السلعة تؤدي إلى إرتفاع ثمنها ، وهذه الندرة قد تكون ندرة طبيعية كما يحدث في حالة نقص المحاصيل الزراعية ، أو قد تكون بسبب نقص المعدات الآلية والكفاية الإنتاجية للوصول بالإنتاج إلى المستوى المرغوب ، أو لعدم رغبة المنتجين في البيع بسعر معين نظراً لإرتفاع تكاليف إنتاجهم وإنخفاض نسبة أرباحهم ، أو توافر نواحي أخرى للاستثمار تغريهم على تحويل أموالهم إليها لزيادة أرباحهم . ولا شك أن الندرة ذاتها نسبية تقاس دائماً بالنسبة لحاجات ورغبات المشترين . ولا شك أن العكس صحيح في حالة زيادة العرض من السلع ، فإن هذا قد يؤدي إلى نقص ثمنها في السوق . وتحدث هذه الزيادة في العرض إما لزيادة المحاصيل الزراعية . أو لإكتشاف موارد جديدة للمواد الطبيعية والخامات ، أو لاختراعات جديدة تؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية أو لرغبة المنتجين في زيادة المعروض من سلعهم في الأسواق بقصد البيع بسعر أقل وتحقيق الأرباح المقصودة عن طريق زيادة كمية المبيعات .

أما من حيث « الطلب » فإن زيادة حاجات ورغبات المشترين عن المعروض من سلعة معينة ( مع قدرتهم على الدفع ) تؤدي إلى إرتفاع أسعارها . ولا شك أن السوق السوداء Black Market هي نتيجة طبيعية لحالة نقص العرض عن الطلب ومحاولة تحديد الأسعار . والعكس أيضاً صحيح في حالة نقص الطلب عن العرض فإن هذا يؤدي إلى إنخفاض الأسعار .

ومع أن « الثمن » ينظر إليه غالباً على أنه نتيجة لعاملي العرض والطلب إلا أنه عامل مهم يقوم أيضاً بدور هام في تحقيق حالة التوازن في السوق : فمثلاً نجد أن إرتفاع الأسعار مصحوباً بزيادة طلب المشتريين واستعدادهم لدفع الثمن يبعث على زيادة الإنتاج .

وتؤدي هذه الحالة إلى أن المنتجين الحديين Marginal Producers الذين لم يستطيعوا الإستمرار في السوق بسبب تكاليف إنتاجهم وعدم مقدرتهم على البيع بالأسعار المنخفضة السابقة ، ويعودون ثانية إلى السوق لأن الأسعار الجديدة توافق رغباتهم وتحقق لهم أرباحاً مناسبة تساعد على الإستمرار في مثل هذه العمليات الإنتاجية وعدم التحول إلى عمليات إستثمارات أخرى وبذلك تؤدي عودة هؤلاء المنتجين إلى السوق إلى زيادة العرض .

وفي الوقت نفسه يؤدي إرتفاع الأسعار إلى تحويل بعض المشتريين إلى سلع أخرى يقدر على شرائها وبذلك يقل الطلب ، ومن هنا نجد أن تغير الثمن يعود بالسوق إلى حالة التوازن .

ولا شك أن النتائج التي تظهر في السوق من بعد العوامل الثلاثة ( العرض والطلب والثمن ) عن حالة التوازن تفيد بعض المتعاملين وتضر البعض الآخر . ولكنها نتائج طبيعية لقانون العرض والطلب التي لا بد أن تتحكم في السوق إن آجلاً أو عاجلاً . ولذلك نجد أنه في بعض الأحوال تتدخل طوائف معينة لكي تخلق حالات من الاقتصاد الموجه Controlled Economy وحالات من التوازن المفتعل Artificial Balance في السوق . ومثال ذلك الاتفاقات التي تحدث بين الدول وبين الشركات الاحتكارية ، أو ما تقوم به الحكومة من تحديد الأسعار وتحديد الاستهلاك Rationing وتوزيع البطاقات التموينية ، الخ . . . وطبعاً قد يحدث التوازن المفتعل لمدة قصيرة ، ولكن إن آجلاً أو عاجلاً نجد أن قانون العرض والطلب يسود ، وتشهد الوقائع العملية والتاريخية على ذلك فمثلاً قد يقوم البائعون بتخزين المواد ومنعها عن السوق لخلق حالة من الندرة وارتفاع الأسعار . ولكنه باستيراد كميات جديدة من السلع سواء

بواسطة الحكومة أو الأفراد فإن هذه الحالة لا بد أن تختفي وتعود الأسعار إلى وضعها الطبيعي نتيجة لقوى العرض والطلب الطبيعية .

مما سبق يتضح أن المشتريين والبائعين الذين يفهمون الأسس الخاصة بقانون العرض والطلب يستخدمونه باستمرار في عملياتهم التجارية في الوقت الذي يتحكم في قراراتهم ، وعلى ذلك فإنهم يستطيعون في حدود معقولة أن يعدلوا في إنتاجهم ومشترياتهم ومعاملاتهم ويساعدتهم فهم القانون على اختيار الوقت المناسب لذلك . وعلى ذلك نجد أن مدير قسم المشتريات يفهمه لمقتضيات السوق وتأثره بقانون العرض والطلب يستطيع أن يتحاشى بقدر الإمكان نتائج المدينة أو على الأقل يعدل سياسته لكي يمنع أى زيادة في خسارة مشروعه سواء من جهة زيادة التكلفة والمصاريف، أو من جهة نقص الأرباح .

#### ثانياً - أسواق المشتريين والبائعين Buyers and Sellers Markets :

أن قانون العرض والطلب تظهر آثاره ونتائجه واضحة في سوق حرة تسود فيها المنافسة بين البائعين والمشتريين ، فمن جهة البائعين نجد أن هناك عدداً من المنشآت تتنافس فيما بينها للسيطرة على أكبر قسط ممكن من السوق والعملاء بناء على مميزات الخاصة سواء من ناحية الموقع أو الكفاية الإنتاجية أو تكاليف الإنتاج وأثرها على الأسعار ، أو علاقتها بعملائها . الخ . ومن الناحية الأخرى نجد المشتريين يفاضلون بين هذه المنشآت البائعة على أساس مميزات وعيوبها من وجهة نظرهم الخاصة . وبناء على هذه المفاضلة يقررون أى الأسعار يقبلون ومع أى المنشآت يتعاملون . وعلى ذلك نجد أن الأسعار التي تسود في السوق هي عبارة عن نتيجة لتفاعل قوى المشتريين والبائعين وما يرتبط بهذه القوى من طلب السلعة وعرضها . ولذلك نجد أنه إذا كانت قوى البائعين هي الغالبة والمسيطرة على السوق ظهر ما يسمى بسوق البائعين Sellers Market حيث يكون الطلب دائماً أكثر من العرض ، وحيث يتنافس المشترون فيما بينهم عن كمية محدودة من السلعة . والنتيجة أن تزداد تضحية هؤلاء المشتريين . ويصبخوا على استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على حاجاتهم من هذه السلعة النادرة نسبياً . وكما



كان إتحاء الأسعار إلى الإرتفاع . ولا شك أن البائعين في هذه الحالة يكونون أسياد الموقف ، ويتخيرون عملاءهم ويفاضلون بينهم ويمثلون شروط التعاقد الخ . . .

والعكس صحيح في حالة سوق المشتريين Buyers Market حيث يزداد العرض على الطلب . وتشتد المنافسة بين البائعين للحصول على عملاء . وكلما استمرت هذه الحالة كلما كان إتحاء الأسعار إلى الإنخفاض . والحقيقة أن إتحاءات الأسعار هذه هي الظاهرة التي يسترشد بها مدير المشتريات عند رسمه لسياسة الشراء ، فإذا كانت السوق سوق مشتريين نجد مدير المشتريات يختار بين المنشآت الموردة وتكون له قوة فعالة في إملاء شروط التعاقد . والعكس صحيح فيما إذا كان يعمل في سوق بائعين حيث لا بد أن يتنافس مع غيره من المنشآت المشتريّة للحصول على حاجته من المواد المشتراه . ويجب أن يبذل قصارى جهده لإغراء الموردين لكي يفضلوا منشأته عن غيرها ، ولا شك أن كل هذا يستلزم سياسة خاصة وتكتيكاً معيناً قد لا يتبعه مدير المشتريات لو خفيت عليه حالة السوق الحقيقية ، ولو لم يستطيع فهم القوى الحقيقية التي تغير إتحاءات الأسعار في السوق .

ولا شك أنه في حالة سوق المشتريين نجد أن مدير المشتريات يحاول دائماً أن يضغط على الأسعار حتى تنخفض . وقد يظهر أن ذلك في غير مصلحة البائع ، ولكن هذا العمل مفيد ومنطقي من وجهة النظر العامة . وليس ضرورياً أن يكون ذلك العمل قوة مدمرة للبائع . وإنما هو عبارة عن مجهود يقوم به المشتري حتى يصل إلى مستوى أسعار مقبول ومعقول بالنسبة للطرفين ، ونجد كذلك أن مدير المشتريات في محاولته الوصول إلى أحسن سعر معقول من وجهة نظره . وفي محاولته الحصول على أكبر قيمة ومنفعة ممكنة من أى صفقة ، نجده يعمل على بناء السوق في نواحي متعددة كالآتي :

١ - يروج فكرة الكفاية الإنتاجية بين الشركات الموردة ، فتعمل على التخلص من الإسراف . وبذلك تقلل من تكاليف إنتاجها . كما أن الأسعار

الحديثة الناتجة عن مجهود مديري المشتريات ربما تؤدي إلى خروج بعض الموردين المسرفين والذين ينتجون بتكاليف عالية من السوق وبذلك يبقى في السوق من هو كفء وجدير بمثل هذه الصناعة .

٢ - تؤدي زيادة الكفاية الإنتاجية إلى ظهور حالة الرواج الصناعي .

٣ - عندما يجد المورد أن أسعار البيع في السوق أصبحت غير مغرية بشكل كبير طامساً هو متبع لسياسته الإنتاجية الحالية ، فإنه سوف يجتهد في البحث والدراسة عسى أن يخرج إلى السوق باختراع جديد ، أو فكرة إنتاجية جديدة تقلل من التكاليف وتزيد من الإنتاج .

٤ - عندما تنخفض الأسعار في السوق وبالتالي تنخفض الأرباح نجد أن هذا يؤدي إلى إلتحاق أكفأ طرق التوزيع توفيراً في تكاليف التسويق . وينتج عن ذلك ألا يبقى في السوق سوى الموزعين والوسطاء الذين يقومون بخدمة حقيقية ضرورية للتوزيع ، وألا يعطى لهم في مقابل التوزيع إلا مايقابل خدماتهم الحقيقية .

٥ - زيادة الكفاية الإنتاجية وظهور الاختراعات والأفكار الحديثة وزيادة الإنتاج ، تزداد العمالة وتزداد الدخل . وتزداد الإستهلاك ويرتفع مستوى المعيشة في البلاد .

#### رابعاً - الدورة الشرائية Purchasing Cycle :

لقد وجد من التحليل التاريخي للحياة التجارية والإقتصادية أن الأسعار وأوجه النشاط الصناعي والتجاري في فترة من الزمن تأخذ شكلاً دورياً من الرخاء والكساد ، بحيث يزداد الإنتاج والعمالة والدخل في حالة الرخاء ، وتبطئ أو تتوقف العجلة الإنتاجية وتزداد البطالة ويقل الدخل في حالة الكساد وهذه الظواهر شر لا بد منه في المجتمع الرأسمالي . ويعمل الاقتصاديون دائماً على تفادي أسباب الأزمة الإقتصادية بجميع الوسائل والإمكانات . وحيث أن مستوى الأسعار والنشاط الصناعي والتجاري يسيران في نفس الاتجاه لذلك يجب على مدير المشتريات أن يرسم سياسته الشرائية بناء على اتجاه الدورة التجارية وتوقعه لحالات الرخاء والكساد ، ولا شك أنه كلما استطاع مدير

المشتريات أن يتنبأ بمستويات الأسعار في المستقبل ، وكلما كان تنبؤه صحيحاً كلما استطاع أن يوفر كثيراً في تكاليف المواد والسلع المشتراة . والسبب في ذلك أن الثمن المدفوع للمواد والسلع المشتراة بقصد الاستعمال أو البيع في المستقبل مضافاً إليه مصاريف التخزين يعتبر تكلفة ثابتة من وجهة نظر المنشأة المشتريّة في حين أن سعر السوق لهذه المواد أو السلع يتغير باستمرار . وعلى ذلك فالفرق بين الثمن الذي دفع فعلاً عند شراء المواد أو السلع وبين سعرها في السوق وقت استخدامها في الإنتاج أو بيعها يبين ما إذا كانت تكاليف المشتريات في وضع مربح أو خاسر بالنسبة للمنشأة ويستند إلى ذلك عند تقدير كفاية المشتريات .

لذلك نجد أن قسم المشتريات يعمل على تجميع المعلومات الكافية عن حالة السوق واتجاه الأسعار في المدة المقبلة قبل أن يقرر الوقت المناسب والكمية المناسبة الواجب شراؤها من المواد أو السلع .

وعليه فإذا تنبأ من دراسته أن مستوى الأسعار واتجاهها سيكون نحو الانخفاض في المدة المقبلة فإن من مصلحته أن يشتري كميات بسيطة وعلى دفعات متعددة ، أو يسير عموماً على سياسة الشراء للاستعمال العاجل Hand-to-mouth Buying ، وذلك بدل أن يشتري كمية كبيرة ويدفع فيها سعراً معيناً ثم يخزنها للإنتاج أو البيع خلال الفترة المقبلة ( ٣ شهور أو ٦ شهور مثلاً ) بما ينتج عنه أن الثمن المدفوع فعلاً للمواد أو السلع يكون أكبر من سعرها في السوق وقت طلبها للإنتاج أو البيع ، وذلك نظراً لاستمرار الأسعار في الانخفاض . ولا شك أن مدير المشتريات سيوفر في تكاليف المشتريات النهائية بالنسبة للمدة كلها إذ سار على سياسة الشراء عند الحاجة . والعكس صحيح إذا تنبأ مدير المشتريات بحالة رواج مقبلة واتجاه الأسعار للارتفاع ، فإنه يحسن أن يشتري كميات كبيرة وعلى دفعات قليلة وبذلك يكون الثمن المدفوع للمواد أو السلع أقل من سعر السوق وقت استعمالها أو بيعها . ولا شك أن قدرة الشركة المالية وإمكانيات واستعدادات التخزين ونوعية المواد والسلع . . الخ . عوامل لا بد أن تؤخذ في الحسبان عند تقدير الكمية الممكن شراؤها وتخزينها للإنتاج أو البيع خلال الفترة المقبلة .

( ١٤٢ - الأصول العلمية للتسويق )

والحقيقة أن سياسة الشراء هذه تعمل على زيادة الانخفاض أو الارتفاع في الأسعار . وتعتبر هذه حالة غير مرضية بالنسبة لما يرغب فيه الاقتصاديون من توازن للأسعار في السوق . ولكن تقلبات السوق حقيقة واقعة ويجب أن يعالجها مدير المشتريات على هذا الأساس .

#### خامساً - المنافسة بين المشتريين :

نتكلم كثيراً عن المنافسة في البيع بين المنشآت الموردة ، في حين أنه يوجد أيضاً منافسة بين المنشآت المشتريّة تظهر بوضوح عند ظهور سوق البائعين ، أي عند زيادة الطلب عن العرض فنجد أن مديري المشتريات يتهافون على الموردين ويتنافسون فيما بينهم على دفع أسعار أعلا أو قبول شروط تعاقد معينة أو اتباع سبل مختلفة للحصول على حاجة منشأتهم من المواد الأولية أو السلع ، لكي لا تتوقف مصانعهم عن الإنتاج أو متاجرهم عن البيع . سواء كان هذا توقفاً جزئياً أو توقفاً كلياً . ويمكننا ملاحظة هذه الحالة في أوقات الحروب حيث تزداد ندرة السلعة والمواد الأولية لتوفيرها للعمليات الحربية . وحتى المصانع التي تنتج للحرب تواجه ندرة ملحوظة في عرض المواد الأولية بالنسبة للطلب عليها .

وعلى العموم فالمنافسة المشروعة بين المشتريين مقبولة ، إلا أنه يجب أن يلاحظوا ألا تخلقوا زيادة مفتعلة في الطلب عن حجم الطلب الحقيقي بالنسبة للعرض وتحدث هذه الحالة إذ قام المشتري بطلب الصفقة الواحدة من عدة موردين في وقت واحد ، حتى إذا حصل على إحداها ألغى التعاقدات الأخرى وطبعاً تزداد ندرة هذه الحالة إذا اختفت شخصية المشتري عند توسط أحد الوسطاء في العملية ولا شك أنه إذا زاد الطلب زيادة مفتعلة عن الحقيقة فإن المشتريين يضرون أنفسهم بأنفسهم ، لأن الشعور بزيادة الطلب بهذا الشكل من وجهة نظر البائعين سيؤدي إلى ارتفاع في الأسعار كان يمكن تفاديه لو أن هؤلاء المشتريين نظموا عملياتهم على أسس أسلم من الناحية الشرائية .

#### وظائف إدارة المشتريات :

إن مسئولية الشراء تعرف أحياناً بأنها عبارة عن شراء السلع والمواد

اللازمة للبيع أو الإنتاج من الجودة المناسبة Right Quality وبالكمية المناسبة Right Quantity وبالثمن المناسب Right price وفي الوقت المناسب Right Time ومن مصدر الشراء المناسب Right Source غير أن هذا التعريف هام جداً ويقصد منه إيضاح الهدف الأساسي لوظيفة الشراء . ويحتاج الأمر عادة إلى رسم سياسات معينة والقيام بدراسات وتحليلات لإمكانيات الشراء المختلفة وفرص التعاقد المتنوعة وذلك قبل اتخاذ القرار الخاص بالشراء وتنفيذه .

ولا شك أن مدير المشتريات ومساعديه يقومون بتجميع البيانات الكافية وعمل الدراسات والتحليلات اللازمة لكي يصلوا إلى قرارات رشيدة ويستلزم الأمر دائماً أن تتعاون إدارة المشتريات مع الإدارات الأخرى في المنشأة وخاصة الإدارة المالية وإدارة الإنتاج ، وذلك للتوفيق بين هذه الإدارات الرئيسية وسياساتها وضمان سيرها في اتجاه واحد بما يحقق نجاح المنشأة في النهاية .

فمثلاً تقوم إدارة البيع في المنشأة بدراسة السوق ورغبات العملاء والمستهلكين ، وتحدد بناء على ذلك نوع السلع والمنتجات المطلوبة وجودتها وكمية المبيعات المتوقعة خلال مدة معينة . ثم يحول هذه البرامج إلى إدارة الإنتاج ( في المنشأة الصناعية طبعاً ) التي ترسم برنامجها على أساسه وتحدد طلباتها من المواد والمعدات والآلات الخ . . . التي يطلب من إدارة المشتريات توفيرها في المواعيد المناسبة . ومن الطبيعي جداً أن تتصرف إدارة المشتريات في حدود الإمكانيات المالية التي توفرها الإدارة المالية في المواعيد المناسبة . وهكذا تتعاون إدارات المنشأة المختلفة على تحقيق نجاحها .

وعلى ذلك يمكن تلخيص الوظائف الأساسية لإدارة المشتريات فيما يلي :

١ - العمل دائماً على إمداد إدارة الإنتاج أو إدارة البيع بطلباتهم من المواد والسلع بما يعمل على حسن سير برنامج الإنتاج والبيع .

٢ - استثمار أقل رأسمال ممكن في المواد أو السلع المشتراة مع ملاحظة عدم الإضرار ببرنامج البيع أو الإنتاج .

٣- تلافي الإسراف Waste في الشراء ومنع التقادم Obsolescence الذي يلحق بالمشتريات .

٤- مراعاة التجانس في المشتريات بقدر الإمكان ، وبالاحتفاظ بالجودة في المستوى المرغوب ، حيث أن ذلك يسهل من مهمة الإنتاج أو البيع .

٥- شراء حاجيات المنشأة من مواد و سلع وخلافه بأقل تكلفة ممكنة مع مراعاة الجودة المطلوبة ، والخدمة المنتظر الحصول عليها من المواد وخاصة في حالة شراء العدد والآلات في المنشأة الصناعية .

٦- التعاون مع الإدارات الأخرى في المنشأة للمحافظة على المستوى التجارى والتنافسى اللائق بالمنشأة بالنسبة لغيرها من المنشآت المنافسة وتحقيق الأرباح المرغوبة .

#### اختيار مصادر الشراء :

إن من أهم الأعمال التى يقوم بها مدير المشتريات في المنشأة ، اختياره لمصادر الشراء المناسبة وتوطيد الصلة معها على أساس من التعاون التام ، حتى يمكنه الاعتماد عليها وخاصة في الظروف الحرجة التى تشهد فيها حاجة إلى هذه المصادر .

فلا شك أن مهما بلغت كفاية إدارة المشتريات فإنه من المتوقع أن تواجه المنشأة ظروفاً طارئة قد تكون خارجة عن إرادة مدير المشتريات نتيجة لأحداث غير متوقعة أو تغيرات فجائية في برنامج الإنتاج أو البيع يتسبب عنها عجز في السلع أو المواد الموجودة في المخازن ، بما يستدعى ضرورة الإسراع في الحصول على مثل هذه الطلبات العاجلة . وهنا تظهر أهمية التعاون مع مصادر الشراء . ويحتمل أيضاً أن يحدث العكس عندما يجد مدير المشتريات أن كمية السلع والمواد التى تعاقد فعلاً على شرائها أصبحت تزيد كثيراً عن حاجة المنشأة نظراً لبطء مفاجئ في الطلب أو لتوقف طارئ في العمليات الإنتاجية . وهنا يصبح مدير المشتريات مضطراً إلى إلغاء بعض الطلبات التى سبق أن تعاقد عليها فعلاً . وغالباً ما تسوى هذه المسائل بسهولة بين المنشأة

والموردين إذا كانت هناك صلة حسنة بين الطرفين ، أو إذا تعاون كل منهما مع الآخر للخروج من أزماته الطارئة بسلام .

ويجب أيضاً أن يلاحظ مدير المشتريات أن يتخير مصادر الشراء ذات السمعة الطيبة في السوق من حيث متانة المركز المالى والدقة في مواعيد التسليم ، وتلبية الطلبات على الوجه الأكمل ، والالتزام بشروط التعاقد دون الالتجاء دائماً إلى القضاء ، والأمانة في المعاملة وعدم استغلال العملاء حينما تسنح الفرصة بذلك .

ولذلك نجد أن الأكفاء من مديري المشتريات يعملون دائماً على دراسة مصادر الشراء المختلفة في السوق للوقوف على إمكانياتها والتسهيلات التي يمكن أن تقدمها لهم كما أنهم يحتفظون بسجلات منظمة وافية عن مصادر الشراء التي سبق التعامل معها للرجوع إليها عند الحاجة ويعتمد مدير المشتريات على مصادر متنوعة يستمدون منها معلومات نافعة عن مصادر الشراء التي يمكن التعامل معها ، وأهم هذه المصادر ما يصدره البائعون من كتالوجات وما يقومون به من إعلانات عن نواحي نشاطهم ، ودليل التليفونات ، والدليل العام ، والمعارض الخاصة العامة ، ومندوبو البيع الذين توفدهم المنشآت الموردة لمقابلة مديري المشتريات والحصول على طلباتهم ، والبيانات التي تصدرها الغرف التجارية .

وقد يقوم مدير المشتريات أو مندوبوه بزيارات خاصة لمخلات أو مصانع الموردين ، كما قد يقوم بفحص عينات من سلعة أو منتجات الموردين وتحليلها وخاصة حينما يتطلب الأمر توافر الدقة التامة في الجودة وحينما يصعب الوقوف على الميزات الحقيقية للسلعة من شكلها الظاهري أو من صفاتها العامة .

وتفاضل المنشآت عادة عند اختيارها لمصادر الشراء بين سياسات بديلة لكل منها مزاياها وعيوبها حتى يمكن اختيار السياسة المناسبة لظروف المنشأة الخاصة ، وفيما يلي نوضح هذه السياسات البديلة :

أولاً - الشراء من مصدر واحد أو من عدة مصادر فقد تركز المنشأة معاملاتها مع مصدر واحد من مصادر الشراء تعتمد عليه في إمدادها بما تحتاج

إليه من سلع أو موارد ، وقد توزع طلباتها على عدد من المصادر ويستند مدير المشتريات عند تقريره سياسة التركيز في الشراء والتعامل مع مورد واحد إلى عوامل كثيرة منها :

١- احتمال الحصول على خصم الكمية Quantity Discount الذي قد يمنحه البائع إما عن كل صفقة فصل إلى حد معين ( غير متجمع ) Non- Cumulative أو عن المشتريات خلال فترة معينة عندما تصل إلى حد معين ( متجمع ) Cumulative .

٢- الاقتصاد في تكاليف النقل . لأنه قد يمكن نقل حولة عربية أو سيارة كاملة بما يقتضى دفع أجر أقل مما لو كانت الحمولة أقل من عربية أو سيارة كاملة .

٣- ازدياد ولاء المورد وتعاونه مع المنشأة عندما يعلم أنه المورد الوحيد الذى تتعامل معه المنشأة .

٤- تمتع مصدر الشراء بشهرة ممتازة في معاملاته وخدماته التى يقدمها لعملائه وجودة منتجاته التى يتفرد بها دون غيره من المنافسين فى السوق .

٥- احتكار السلع أو المواد المطلوب شراؤها بواسطة مصدر واحد وحينئذ لا تتوافر للمنشأة المشتريّة فرصة الاختيار أو المقاضلة بين المصادر المختلفة .

٦- إذا كانت كمية السلع أو المواد المطلوبة بسيطة بحيث أن توزيعها على عدة مصادر للشراء قد يؤدى إلى ارتفاع تكاليف الشراء كما لو اشترت من مصدر واحد .

٧- سهولة إجراءات اتصال بالمورد وطلب الشراء وإجراءات الاستلام والدفع ، وسهولة العمليات الحسابية والمراسلات نسبياً عندما يتركز الشراء من مصادر واحد .

٨- الظروف الخاصة بإنتاج السلع المطلوبة . حيث قد يستلزم الأمر من المنتج عمل تركيبات خاصة أو تجهيز أدوات معينة لإنتاج هذه الطلبية . وعلى ذلك فإن توزيع طلب الشراء على عدة موردين سوف يؤدى إلى ارتفاع



تكاليف الشراء نظراً إلى ضرورة قيام كل مورد بعمل هذه التركيبات وتجهيز هذه الأدوات للإنتاج .

٩- احتمال عدم توافر التجانس المرغوب في وحدات السلع أو المواد المشتراة من عدة موردين ، بما قد يعقد من عملية البيع أو الإنتاج بالنسبة للمنشأة المشترية .

غير أن هناك عوامل أخرى تبرر للمنشأة سياسة التنويع في الموردين ومعاملة عدة مصادر من مصادر الشراء بدلا من الاعتماد على مصدر واحد وتشتمل هذه العوامل على ما يأتي :

١- عندما توزع المنشأة طلباتها من السلع والمواد على عدة مصادر من مصادر الشراء فإنها تولد فيما بينهم حالة من التنافس ، حيث يعمل كل مورد منهم جهده لكي يحصل على نصيب الأسد وحتى تحضه المنشأة المشترية بأكبر كمية من طلباتها بالنسبة لغيره من الموردين . كما يطمع كل منهم في أن يصبح المورد الوحيد للمنشأة المشترية إذا أثبت لها أفضليته وما يتصف به من ميزات ينفرد بها عن غيره من المنافسين في السوق . وعلى ذلك يتنافس هؤلاء الموردون فيما بينهم على الجودة والسعر والخدمة وتسهيلات الدفع والمعاملة الخ . . . وتحقق الاستفادة في النهاية للمنشأة المشترية .

٢- تتجنب المنشأة بمعاملتها لعدة مصادر بعض المخاطر التي قد تتعرض لها عند تركيز شرائها من مصدر واحد . فمثلا قد تتعرض المنشأة لاضطراب أو توقف عملياتها الإنتاجية وازدياد مشاكل عمالها وموظفيها ، وعدم الوفاء بتعهداتها لدى عملائها ، وتحول بعض عملائها إلى المنافسين الخ . عندما يتعذر على مصدر الشراء الوحيد الذي تعتمد عليه تنفيذ التزاماته قبلها وذلك نتيجة لتعطيل أعماله بسبب الحريق أو إضراب العمال أو تعطيل الآلات ، أو عندما يحدث تعطل في وسائل المواصلات التي تستخدم في نقل المشتريات من هذا المصدر الوحيد إلى مقر المنشأة المشترية ، وذلك بسبب فيضان أو خلافه .

٣- ازدياد المرونة والسرعة في حصول المنشأة على طلباتها من السلع والمواد حيث تزداد الفرص أمام المنشأة المشترية في استخدام الطاقة الإنتاجية

الفائضة اعدة مصادر مما لو اعتمدت على إمكانيات وتسهيلات مصدر واحد فقط من مصادر الشراء .

٤ - عندما تسيطر المنشأة على سياسة الشراء للاستعمال العاجل Hand to Mouth Buying بدلا من سياسة الشراء للتخزين والاستعمال في المستقبل Forward Buying فإن من الأفضل لها - نسبياً - أن تتعامل مع عدة مصادر للشراء لضمان السرعة في التسليم .

٥ - إذا كان تعامل المنشأة مع مصدر واحد من مصادر الشراء سوف يجعله هو الآخر معتمداً عليها كمورد رزقه الرئيسي . فأن ذلك سوف يحمل المنشأة المشتريّة مسئوليات كثيرة ويضعها في أخرج المواقف إذا أرادت تغيير سياستها الشرائية بما قد يعرض أعمال هذا المصدر للخطر . ولذلك نجد أن كثيراً من المنشآت قد لا ترغب في أن تضع نفسها في مثل هذا الموقف ، ومن ثمّ تعتمد إلى توزيع طلباتها على عدة مصادر من مصادر الشراء .

٦ - إن سياسة التنويع والتعدد في مصادر الشراء أكثر شيوعاً من سياسة تركيز التعامل مع مصدر واحد ، وتتبعها عموماً أغلب المنشآت التجارية والصناعية .

وعندما تتبع المنشأة سياسة التنويع في الموردين وتقوم بمعاملة عدة مصادر من مصادر الشراء فإنها تواجه مشكلة تقسيم طلباتها بين المصادر التي وقع الاختيار عليها . فتقوم بعض المنشآت بتقسيم طلباتها بالتساوى بين مصادر الشراء المختلفة التي تختارها . ويقوم البعض الآخر من المنشآت بالمفاضلة بين هذه المصادر على أساس السعر والجودة والخدمة وتسهيلات الدفع . ويقتنع عن ذلك أن أحد هؤلاء الموردين أو بعضهم قد يحظى بنصيب أكبر من الطلبات بالنسبة للبعض الآخر . أى أنه قد ينظر إلى أحد الموردين أو بعضهم على أنهم الموردين الرئيسيين للمنشأة بينما يعتبر البعض الآخر موردين فرعيين . ويجب أن يعلم مدير المشتريات في هذه الحالة أن الموردين الفرعيين يفتنون إلى هذا الوضع وأنهم يقبلونه لأسباب معينة منها أنهم في حاجة إلى استهلاك قوتهم الإنتاجية الفائضة . أو أنهم يقبلون هذا الوضع مؤقتاً طمعاً في زيادة

حصولهم في المستقبل بعد أن يتبين للمنشأة المشترية مزاياهم التي سبق أن خفت عليها . ويلاحظ أيضاً أن المنشآت التي تتبع سياسة المبادلة في الشراء Reciprocity تقسم طلباتها بين مصادر الشراء بنسبة مبيعاتها إليهم ، وهذا ما سنوضحه بشئ من التفصيل فيما بعد .

ثانياً - الشراء من المنتج Manufacturer أو من الموزع Distributor حيث تواجه المنشأة عند اختيارها لمصدر الشراء مشكلة التعامل إما مع المنتج الأصلي للسلع أو المواد التي تحتاج إليها ، أو مع الوسطاء الذين يقومون عادة بتوزيع هذه السلع مثل تجار الجملة .

ولا شك أن مدير المشتريات في هذه الحالة لا بد أن يختار لنفسه السياسة التي تتفق مع مصلحة منشأته والتي تناسب مع ظروفها الخاصة . فمثلاً يجد مدير المشتريات في ظروف معينة أنه من الأفضل معاملة المنتج الأصلي للسلعة مباشرة دون أى وسيط عندما تكون الخدمات التي يقدمها الوسيط لا تبرر التعامل معه ، ويمكن الاستغناء عنها في منيل الحصول على فائدة أكبر إذا تم التعامل مباشرة مع المنتج . ويحدث ذلك عادة عندما تكون المشتريات كبيرة الكمية بما قد يحقق للمنشأة وفراً في ثمن الشراء بسبب خصم الكمية الذي يمكن الحصول عليه ، وكذلك بسبب توفير الربح الذي عادة ما يحصل عليه الوسيط نظير الخدمات التي يؤديها .

وقد يجد مدير المشتريات في ظروف أخرى أنه من الأفضل للمنشأة أن تتعامل مع الوسيط ( تاجر الجملة مثلاً ) نظراً للخدمات التي يؤديها والتي لا يمكن الحصول عليها من الطريق الآخر . فمثلاً من الخدمات التي قد يؤديها تاجر الجملة أنه قد يحتفظ في مخازنه بسلع ومنتجات مختلفة بما قد يسهل عليه على توزيع تكاليف التسويق على عدد كبير من أصناف السلع . وبذلك قد يستطيع أن يبيع السلعة للمشتري بسعر أقل مما قد يدفعه الأخير لو تعامل مباشرة مع المنتج ، وخاصة إذا كان حجم الصفقة الواحدة صغيراً أو العملاء متناثرين ، أو إذا كان الطلب غير منتظم ، كما أن قرب موقع تاجر الجملة أو الوسيط من بعض المنشآت يجعله متميزاً على المنتج الأصلي للسلعة في سرعة تلبية الطلبات المستعجلة التي قد يتعذر على المنتج تلبيةها بسرعة مماثلة .

وكذلك قد يستطيع تاجر الحملة أن يشتري الكميات التي تمكنه من النقل على أساس حولة عربية أو سيارة كاملة بما ينتج عنه توفير في تكاليف النقل وبما يساعده في تخفيض أسعار البيع لعملائه . وهذه الفائدة لا تتحقق للمنشأة المشتريه طبعاً إذا تعاملت مباشرة مع المنتج وقلت طلباتها في كل مرة عن حولة العربية أو السيارة الكاملة .

وقد يحدث في بعض الأحيان أن مدير المشتريات يعرض عن معاملة المنتج مباشرة عن شرائه لبعض طلباته مع إمكان الحصول على فوائد معينة لو أنه تعامل مع الوسيط . ويحدث ذلك حينما يكون دائب التعامل مع وسيط معين يخدمه باستمرار وفي هذه الحالة يشعر مدير المشتريات بالتزام أدبي نحو هذا الوسيط ، ويجد نفسه مضطراً لمعاملته وخاصة أنه سوف يحتاج إليه في المستقبل وعلى ذلك يمكن أن يقال أن مدير المشتريات عند تقديره التعامل مع المنتج أو الوسيط يجب أن يكون بعيد النظر ، ويجب أن يدرس الأمر من جميع نواحيه ، حتى لا تغريه فائدة المادية الوقتية قد يدفع أضعافها في المستقبل . كما يجب ألا تغريه الفائدة المادية الوقتية عن حسن معاملته للآخرين بما قد يؤثر على سمعته في السوق بشكل يضر بمصالحه وأعماله في المستقبل .

**ثالثاً -** الشراء من مصادر الشراء المحلية Local Suppliers حيث أن تفضيل التعامل مع الموردين المحليين الموجودين في المنطقة التي تقع فيها المنشأة تعتبر مشكلة من المشاكل التي تواجه مدير المشتريات وخاصة بالنسبة للمنشآت الكبيرة نسبياً . فنجد مثلاً أنه إذا كانت المنشأة موجودة في مدينة طنطا مثلاً فإن مدير المشتريات في المنشأة قد يفضل شراء لوازم منشأته من السلع والمواد من الموردين الموجودين في منطقة طنطا ويفضلهم على غيرهم الخارجيين عن مثل هذه المنطقة . وذلك على أوسع نطاق ممكن . ولا شك أن مدير المشتريات عندما يقرر مثل هذه السياسة فإنه يستند إلى أسباب معينة أهمها ما يأتي :

١ - سرعة الموردين المحليين في تسليم الطلبات لقصر المسافة وقلة احتمالات التعطيل في وسائل المواصلات بالنسبة للموردين الخارجيين عن المنطقة .

٢ - التوفير في نفقات الشحن والتأمين بما يخفض من تكاليف الشراء .

٣ - إن قرب المسافة للوجود في منطقة واحدة وربما الإتصال الشخصي يؤدي إلى ازدياد الصلة بين الموردين والمنشأة ( المشتريّة ) وسهولة الإتصال بينهما مما يؤدي إلى ازدياد قدرة الموردين على التعرف على طلبات المنشأة ، وعلى معرفة مركز الموردين ومؤهلاتهم وقدرتهم على التوريد ومدى الاعتماد عليهم . . . الخ .

٤ - زيادة المرونة في مقابلة طلبات الشراء .

٥ - قد يتمتع الموردين المحليين بنفس الصفات التي يتمتع بها غيرهم من الموردين الخارجيين عن منطقة المنشأة سواء من ناحية المركز المالي أو القدرة على الإنتاج والوفاء بالالتزامات في مواعييدها بما لا يعطل أعمال المنشأة ( المشتريّة ) .

٦ - إن المنشأة ( المشتريّة ) تدين بالكثير للمنطقة التي توجد بها ، ولذلك فإن عليها التزامات إجتماعية نحوها . فمثلاً تستمد المنشأة من المنطقة المحلية جزءاً كبيراً من العاملين بها ، وتوزع قدرأ كبيراً من مبيعاتها ، كما أن المنطقة قد تمد العاملين بالمنشأة بالمنازل اللازمة لسكنهم ، والمدارس اللازمة لتعليم أبنائهم وغير ذلك من الخدمات مثل بيوت العبادة وبيوت اللهو والحدائق العامة والمستشفيات الخ . . . ولا شك أن إقرار المنشأة بمثل هذه الخدمات التي تقدمها المنطقة ، وعملها على تنمية الصلة بينها وبين المنطقة التي توجد بها يعتبر من أسس العلاقات العامة Public Relation التي يجب أن تتبعها المنشأة . وعلى ذلك فإنه إذا اشتملت المنطقة المحلية على موردين يمكنهم أن يقدموا للمنشأة نفس الخدمات التي سوف تحصل عليها من الموردين الخارجيين عن المنطقة فإنه يجب على مدير المشتريات في المنشأة أن يعضد ويشجع هؤلاء الموردين وأن يفضلهم على غيرهم في حالة البحث عن مصادر الشراء .

غير أنه يلاحظ أن مدير المشتريات عند تقريره لسياسة تفضيل الموردين المحليين عن غيرهم من الخارجيين عن المنطقة يواجه أمرين على قدر كبير من الصعوبة والتعقيد :

أولهما : أنه إذا وجد مدير المشتريات بعد الدراسة أن منشأته سوف تحصل

من الموردين الخارجين عن المنطقة على منفعة أو منافع مادية أكبر من تلك التي تحصل عليها بعامليها مع الموردين المحليين . فإلى أى حد تفضل الإلتزامات الإجتماعية نحو المنطقة المحلية على المنافع المادية التي يمكن الحصول عليها من الموردين الخارجين عن المنطقة ؟

وثانيهما : هو صعوبة تعريف المنطقة المحلية وتحديد نطاقها . فهل المنطقة هي المدينة ، أم المدينة وما يجاورها ، أم المحافظة ، أم أكبر من ذلك ؟ الحقيقة أن سهولة المواصلات سواء بالسكك الحديدية أو السيارات أو غيرها وكذلك إنتشار الصحف والمجلات والإعلان فيها على نطاق أوسع من ذي قبل قد أدى إلى اتساع أرجاء السوق بالنسبة للمنشآت التجارية أو الصناعية وبالتالي إلى إتساع المنطقة التي يمكن الحصول منها على المشتريات .

فمثلاً كانت حلوان أو شبرا مناطق قائمة بذاتها ، أما الآن فهي تعتبر من ضواحي القاهرة ، وكذلك هناك عمال كثيرون يسكنون بالجيزة أو حلوان ويشغلون في شبرا البلد . . النتيجة أن تحديد ما يسمى بالمنطقة المحلية للمنشأة أصبح مشكلة معقدة أمام مدير المشتريات ، وليس هناك قاعدة معينة يمكنه استخدامها في معرفة الحدود الإقتصادية للمنطقة المحلية وعلى ذلك فالمسألة تعتمد أولاً وأخيراً على حسن تقدير مدير المشتريات وحكمته وذلك بعد الدراسة والتمحيص للظروف والملايسات التي تحيط بمنشأته .

ويجب على مدير المشتريات عند دراسته للفوائد والمزايا التي يمكن الحصول عليها من معاملة الموردين المحليين أن يكون بعيد النظر ، وأن يأخذ المستقبل في الاعتبار مثله كمثل الظروف الحالية المحيطة . فمثلاً قد يكون المورد المحلي في الوقت الحالي قاصراً عن تقديم جميع الخدمات التي يرغب مدير المشتريات في الحصول عليها والتي يمكنه أن يحصل عليها من الموردين الخارجين عن المنطقة ، ولكنه بشئ من المساعدة والتشجيع من جانب المنشأة قد تتحسن ظروف المورد المحلي ويصبح قادراً على تقديم كل المساعدات والخدمات التي يقدمها غيره وربما أكبر منها ، وعلى ذلك فقد يجد مدير المشتريات أنه من الأصح تشجيع مثل هذا المورد وإن احتاج الأمر إلى دفع أسعار أعلا قليلاً

ما يمكن دفعه لغيره من الموردين الخارجيين عن منطقة المنشأة ، وذلك في نظير تعويض ذلك في المستقبل حيث أن هذا المورد غالباً ما يقدر مثل هذا الموقف من المنشأة وكذلك في نظير خدمة المنطقة وتحسين العلاقات العامة بين المنشأة وأهل المنطقة . غير أنه يجب أيضاً على مدير المشتريات ألا يغالى في اتباع مثل هذه السياسة ، وإنما يجب عليه أن يتوخى الحكمة والتعقل في السير في مثل هذا الاتجاه حتى لا تضار منشأته بتصرفاته . هذا إلى جانب ضرورة تيقظه للفوائد التي يمكن أن تعود على منشأته من الإبقاء على حالة المنافسة بين الموردين المختلفين . وضمان التوريد بتعدد مصادر الشراء وما قد يصيب المنشأة من أضرار بتعاملها مع غير الأكفاء من الموردين المحليين ، ومعنى ذلك أنه يجب دائماً على مدير المشتريات في المنشأة أن يحاول الموازنة والمفاضلة بين مزايا وأضرار سياسة تفضيل الموردين المحليين على الموردين الخارجيين عن منطقة المنشأة حتى يتخذ القرار السليم الذي يتفق مع ظروفه الخاصة .

رابعاً - سياسة المبادلة عند الشراء Reciprocity . يقصد بالمبادلة أن المنشأة المشتريّة تفضل شراء حاجياتها من المورد أو الموردين الذين يشترون لوازمهم منها وبالتالي تعتبرهم المنشأة عملائها . وطبيعي جداً أنه ليس هناك أى اعتراض بالمرّة على اتباع سياسة المبادلة ولا يكون هناك أى مشكلة بخصوصها عندما تتساوى الجودة والسعر والخدمة بالنسبة لجميع العروض المقدمة من جميع مصادر الشراء ( عملاء الشركة وغيرهم ) الممكن التعامل معها أى عندما لا ينتج عن اتباع هذه السياسة أى زيادة في تكلفة الشراء .

والحقيقة أنه يجب أن تتبع سياسة المبادلة في هذه الظروف ، حيث أن في ذلك ما يقوى الصلات بين المنشأة والموردين على أساس من التعاون المتبادل وحسن المعاملة . غير أن الأمر خلاف ذلك حيث تصبح سياسة المبادلة مشكلة معقدة أمام إدارة المنشأة إذا كان هناك اختلاف ظاهر بين العروض المقدمة من الموردين المختلفين بالنسبة للجودة والسعر وشروط التعاقد ونوع مقدار الخدمات التي يمكن تقديمها ، وكانت العروض والشروط المقدمة من غير عملاء المنشأة أحسن بكثير من عروض عملائها ، هنا يجد مدير المشتريات أن تكلفة الشراء سوف ترتفع باتباعه لسياسة المبادلة ولذلك فسوف يعارضها

بشدة . وهنا تظهر المشكلة : هل الأفضل للمنشأة أن يترك أمر ترويج وبيع منتجاتها لقسم المبيعات دون أى مساعدة من قسم المشتريات في صورة مبادلة مع العملاء ، أو أن تستخدم المنشأة قوتها الشرائية كوسيلة لترويج المبيعات وزيادة التوزيع حتى ولو نتج عن ذلك زيادة في تكلفة الشراء ؟

الحقيقة لو نظرنا إلى مشكلة المبادلة في حدود دائرة قسم المشتريات لوجدنا أن مدير المشتريات محقاً في رأيه حينما يعارضها بشدة في مثل هذه الظروف حيث أنه من مبادئ الشراء السليمة التي يجب أن يسير عليها أن يقبل أحسن العروض المقدمة إليه من الموردين حتى ولو كان في ذلك رفض لعرض عميل المنشأة كما أنه لا يطلب من مدير المشتريات أن يساعد مدير المبيعات في عمله وفي تصريف المنتجات بهذه الصورة ، وخاصة أن ذلك سوف يكون على حساب كفاية قسم المشتريات . ولذلك عادة ما ينظر إلى المشكلة على أساس أنها مشكلة إدارية عليا وليست مشكلة خاصة بقسم المشتريات أو قسم المبيعات . وعلى ذلك تبث فيها الإدارة العليا للمنشأة على أساس المصلحة العامة لها . فإذا وجدت الإدارة العليا أن النتيجة النهائية بعد اتباع سياسة المبادلة هي الربح فسوف تتغاضى عن الزيادة في تكلفة الشراء وسوف تطلب من مدير المشتريات أن يتبع مثل هذه السياسة . فمثلاً لو قدم لمدير المشتريات عرضان من عميل من عملاء المنشأة وسعره ١٠٠٠ جنيه والثاني من مورد آخر ليس عميلاً للمنشأة وسعره ٩٠٠ جنيه وكانت العوامل الأخرى من جودة وخدمة شروط متساوية ، ووجدت الإدارة العليا أن عميل المنشأة بناء على ذلك سوف يشتري منها صفقة معينة وسوف تبيع فيها ١٢٠ جنيناً فإنها تقبل اتباع سياسة المبادلة وتتغاضى عن الزيادة في تكلفة الشراء البالغ قدرها ١٠٠ جنيه حيث أن نتيجة أعمالها النهائية سوف تحقق لها ربحاً يعطى هذه الزيادة وأكثر وسوف يقبل مدير المشتريات هذا الوضع بشرط ألا يتحمل قسم المشتريات هذه الزيادة في تكلفة الشراء ، وإنما يجب أن يتحملها قسم المبيعات باعتبارها مصاريف دعائية وترويج ويصر مدير المشتريات على ذلك حتى لا تتأثر كفايته وكفاية قسمه بعمل ليس له دخل فيه وإنما هو سياسة الإدارة العليا .



هذا ويجب أن يلاحظ أن المنشأة قد تتفاد كثيراً وترفع من تقديرات مبيعاتها هؤلاء الموردين الذين فضلهم عن غيرهم عند الشراء ( على أساس المبادلة ) بناء على وعود منهم ، وبذلك تتعقد الأمور وتنتج المشاكل إذا لم يبر هؤلاء الموردين بوعودهم . هذا إلى جانب أن إتباع سياسة المبادلة يؤدي إلى استياء الموردين الذين رفض عروضهم المعقولة وانصرفهم عن معاملة المنشأة فيما بعد ، بما ينتج عنه حرمانها من خدماتهم وخاصة إذا احتاجت إليهم فيما بعد .

الأمر الآخر الذى يخشى منه عند اتباع سياسة المبادلة عند الشراء أنه عندما تقبل المنشأة الشراء بتكلفة أعلى مما يشترون لوازمهم منها نظراً لما تحققه من أرباح نهائية نتيجة لهذه العملية . فإن المنشآت الأخرى فى السوق قد تضطر إلى إتباع نفس السياسة ، وتكون النتيجة عدم زيادة مبيعات أى منشأة من هذه المنشآت مع زيادة تكاليف شراء كل منها عما لو لم تتبع سياسة المبادلة :  
سياسة الشراء التنفيذية :

يقوم مدير المشتريات باختيار السياسة الشرائية المناسبة بعد دراسته لجميع الظروف والملازمات الخاصة بمنشأته ، حتى يمكنه أن يشتري بأقل تكلفة ممكنة مع ضمان توافر الجودة المطلوبة والخدمات اللازمة ، وشروط التعاقد المناسبة . وفيما يلي نورد تحليلات لهذه السياسات :

أولاً : الشراء للتخزين والمضاربة Forward Buying & Speculation  
لا شك أن مهمة تحديد الثمن المناسب للمشتريات ليست بالسهلة وإنما هى من الصعوبة بمكان ويزداد الأمر تعقيداً عندما يرغب مدير المشتريات فى القيام بشراء كمية كبيرة من السلع والمواد ليس بقصد الاستخدام فوراً وسد حاجة المنشأة العاجلة Hand- to- Mouth Buying وإنما بقصد تخزينها لمدة يتراوح طولها حسب الظروف ، وذلك بقصد استخدامها فى المستقبل Forward Buying والاستفادة منها بطريقة أو بأخرى . وهذه مشكلة تواجهها تقريباً جميع المنشآت الصناعية والتجارية وتنظر إليها بعين الحذر وخاصة أن المنشأة تنحدر إلى ما يسمى بالمضاربة فى الشراء Speculation أو حتى إلى ما قد

يقرب من المقامرة Gambling حيث أنه في بعض الأحيان نجد أنه في منتهى الصعوبة من الناحية العملية أن يوضع حد فاصل بين العمليات الثلاث ( الشراء للتخزين - المضاربة - المقامرة ) .

والحقيقة أنه مع هذه الصعوبة العملية في التفرقة بين هذه العمليات الثلاث في بعض الأحيان نجد أن هناك اختلاف حقيقى بينهم فمثلاً نجد أنه إذا قامت المنشأة بشراء السلع والمواد وتخزينها على أساس معرفة أو تقدير حاجاتها الحقيقية Need خلال مدة مستقبلية محددة ( مثل إمداد قسم البيع بطلباته في المنشأة التجارية وإمداد قسم الإنتاج في المنشأة الصناعية ) فإن هذه العملية هي عبارة عن شراء عادى للتخزين Ordinary Forward Buying ويلاحظ هنا أن مستويات الأسعار المتوقعة Anticipated Price Trends لا تهمل وإنما تؤخذ في الحسبان بشرط أن يكون دورها في تحديد الكمية الواجب شراؤها دوراً فرعياً ، وأن تكون حاجة المنشأة هي العامل الأساسى Essential Factor في تحديد هذه الكمية ، وعلى ذلك تراقب المنشأة بضاعتها الموجودة في مخازنها من كل نوع ، بأن يحدد لها حداً أعلا Maximum وحد أدنى Minimum بناء على الخبرة والدراية في معرفة ما يحتاجه قسم البيع في المنشأة التجارية أو بناء على الخبرة في معرفة طلبات قسم الإنتاج وعمليات الاستخدام في المنشأة الصناعية وعندما تصل المخازن إلى نقطة إعادة الطلب Re-ordering Point ( وهي أعلا من نقطة الحد الأدنى حيث أن الفرق بينهما يقابل حاجة المنشأة خلال مدة إعادة الشراء بشرط أن يظل الحد الأدنى دائماً لمقابلة الطوارئ ) فإن طلب الشراء لا يكون أوتوماتيكياً بالنسبة لكمية محدودة ، بل أن الكمية التي تشتري يمكن أن تزيد أو تقل حسب الحاجة المعروفة أو المقدرة خلال المدة المقبلة بشرط أن تكون الحاجة هي العامل الأساسى في عملية التحديد .

أما عمليات المضاربة في الشراء Speculative Buying فإنها وإن كانت لا تهمل حاجة المنشأة إلا أن الدافع الأساسى للقيام بها هو الاستفادة من تغير الأسعار في المستقبل . ولا يمكن تعريف المضاربة بأنها عملية تحمل المخاطرة فقط Risk Assumption حيث أن أى عمل تجارى أو صناعى يشتمل على

درجة من المخاطرة . ولذلك يجب دائماً أن يفرق بين المضاربة وغيرها من عمليات الشراء على أساس الدافع الأصلي أو الأساسى فى القيام بالعملية :

وتتشابه عمليات المضاربة والمقامرة فى أن كلا منهما تجرى بدافع أساسى هو الاستفادة من التغير فى الأسعار فى المستقبل . غير أن هناك اختلاف كبير بينهما ، هو أن المضاربة يقوم بها المسئولون فى المنشأة على أساس من الدراسة والبحث العلمى وبناء على معلومات كافية عما يتوقع لمستويات الأسعار . أما المقامرة فهى العمليات التى تقوم على أساس من الحدس والتخمين مما ستؤول إليه الأسعار فى المستقبل . وعلى ذلك فإذا حاول مدير المشتريات أن يحدد بخصوص حالة السوق وما ستكون عليه الأسعار فى المستقبل بالنسبة لسلعة من السلع التى ليس له أى معرفة بها أو أى خبرة فى شرائها ، ولم يحاول أن يستعين بالمعلومات والاحصاءات ، فإنه يعتبر مقامراً إذا أقدم على شرائها بقصد تخزينها وبيعها عندما ترتفع الأسعار .

ويمكن توضيح أهم أهداف سياسة الشراء للتخزين فيما يلى :

١ - ضمان الحصول على السلع أو المواد عند طلبها لقسم البيع فى المنشآت التجارية أو قسم الإنتاج فى المنشآت الصناعية وخاصة إذا كان تسويق هذه المواد يحدث فى وقت معين من السنة فى حين أن الطلب عليها يكون على مدار السنة كما فى حالة القطن والقمح .

٢ - تخفيض تكاليف الشراء بقدر الإمكان ويتحقق ذلك إما من دفع ثمن أقل مما كان يدفع لو انتظرت المنشأة حتى يحين موعد استخدام المواد أو قبله بقليل . وإما بالحصول على خصم الكمية ، والنقل على أساس تعريف الشحنة الكاملة للعربة أو السيارة وهى طبعاً أقل من تعريف الشحنة الأقل من العربة الكاملة ، وكذلك من انخفاض مصاريف التأمين ومصاريف المكاتبات والاتصالات .

٣ - تحقيق أرباح طائلة عند ارتفاع الأسعار :

ويلاحظ عموماً أن سياسة المضاربة فى الشراء أصبحت غير مقبولة فى مجتمعنا الاشتراكى وفى سوقنا المحلية . فبالنسبة لشركات القطاع العام التى

تعمل لخدمة الشعب وطبقاً لخطة محددة نجد أنها تبعد عن سياسة المضاربة حيث أنه ليس من هدفها التلاعب بالأسعار والاستفادة من تغير الأسعار وكذلك بالنسبة لشركات القطاع الخاص نجد أن الميثاق يمنعها في نصه عن الاستغلال ، وبالتالي لا بد أن تبعد عن سياسة المضاربة حتى يظل عملها مقبولا من جانب الدولة والمجتمع ، لأن في اتباع سياسة المضاربة تأثير على اتجاهات الأسعار في السوق وكذلك اقتراب من عملية الاستغلال .

ثانياً - الشراء للاستخدام العاجل Hand-to-mouth Buying قد يرى مدير المشتريات في المنشأة أن يتبع سياسة الشراء للحاجة العاجلة أو الاستخدام العاجل دون حاجة إلى تخزين السلع والمواد لمدة طويلة نسبياً وبذلك يعمل على زيادة عدد مرات الشراء ( خلال فترة معينة ) وتقليل انكبة المشتراة في كل مرة عما لو اتبع سياسة التخزين للمستقبل .

ويعتمد مدير المشتريات على اتباع هذه السياسة لكي يقلل من رأس المال المستثمر في البضاعة بالمخازن ، وبذلك يقلل من مخاطر انخفاض أسعارها بقدر الإمكان ، وينقل جزءاً كبيراً من المخاطرة إلى المورد بان يشتري فقط الكمية التي يحتاج إليها الآن : حتى إذا انخفضت الأسعار فيما بعد تحمل المورد أكبر جزء من الخسارة واستطاع مدير المشتريات أن يشتري ثانية على أساس الأسعار الجديدة ، ويظل متبعاً لهذه السياسة طالما أنه يتوقع انخفاضات في الأسعار .

وهذا يجب أن نوضح هنا أن سياسة الشراء للاستخدام العاجل وإن كانت تقلل من رأس المال المستثمر في موجودات المخازن وما قد يترتب على ذلك من فوائد للمنشأة ، إلا أن لهذه السياسة أخطاراً محتملة يمكن أن تتعرض لها المنشأة كما يلي :

- ١ - أن سعر الوحدة في دفعات الشراء البسيطة الكمية غالباً ما يكون أعلا من سعر الوحدة في الدفعات الكبيرة وذلك لأن التكاليف الخاصة بهذه الدفعات البسيطة الكمية أعلا بالنسبة لبائعها . هذا فضلاً عن عدم تحقيق خصم الكمية .
- ٢ - ارتفاع تكاليف النقل للدفع على أساس التعريف المرفوعة الخاصة بالشحنة الأقل من حولة عربية كاملة .

- ٣ - ارتفاع تكاليف اللف والحزم وفتح العبوات عند الوصول ، والتحميل والتفريغ لتعدددها .
  - ٤ - عدم استخدام كل الأمكنة والتسهيلات المعدة لتخزين المواد مع انها مصروفات ثابتة .
  - ٥ - تعرض المنشأة لتوقف عملياتها الإنتاجية و البيعية وعدم إجابة طلبات العملاء أما نتيجة لظروف خاصة بالموردين أو لتعطل وسائل النقل .
  - ٦ - تعقد العمليات الحسابية وزيادة مصاريف المراسلات والاتصالات سواء بالموردين أو بشركات النقل والتأمين .
- وبناء على هذه الأخطار السابقة والتي يمكن أن تتعرض لها المنشأة باتباعها لسياسة الشراء للاستخدام العاجل ، يتضح لنا أن هذه السياسة تتضمن من عناصر المخاطرة ما قد يضعها أحياناً في مصاف سياسة المضاربة في الشراء . وعلى العموم فالإدارة الرشيدة عادة ما تدرس خطواتها قبل أن تقدم عليها ، حتى يمكنها أن تتبع أنسب السياسات وأخفها أضراراً بالنسبة لكل ظرف من ظروفها الخاصة .

### المركزية واللامركزية في الشراء

#### Centralization & Decentralization

إن مشاكل المركزية واللامركزية في الشراء تعتبر خاصة بتنظيم إدارة المشتريات في المنشأة Organization of Purchasing Department وتعلق عادة بالسلطات والمسئوليات الخاصة بتنفيذ العمليات الشرائية . فثلاً إذا تركزت عمليات الشراء في جهاز واحد . فانه يمكن أن يقال أن مثل هذه المنشأة سواء كانت تجارية أو صناعية تسير على سياسة المركزية في الشراء ، وبالعكس صحيح إذا توزعت السلطات المخولة للقيام بالعمليات الشرائية على أجهزة تقوم بالعمليات الشرائية الخاصة بها ، حيث تعتبر المنشأة في هذه الحالة متبعة لسياسات اللامركزية في الشراء لتكرار العمليات أو وحدات تجارية في أماكن مختلفة ومتباعدة عن بعضها ، وحيث يكون لكل مصنع من هذه المصانع أو لكل وحدة من هذه الوحدات التجارية قسم خاص بعمليات

الشراء الخاصة به ، ويكون منفصلاً تماماً عن إدارات الشراء في المصانع أو الوحدات الأخرى التابعة لهذه المنشأة ومعنى ذلك أنه لا يوجد إدارة رئيسية للشراء تقوم بشراء مستلزمات جميع هذه المصانع أو الوحدات التجارية التي تتبع المنشأة .

ويلاحظ أن هناك اتجاه كبير جداً نحو اتباع سياسة المركزية في الشراء ، وخاصة بالنسبة للمنشآت الصناعية التي تمتلك مصنعاً واحداً أو المنشآت التي تمتلك عدة مصانع متقاربة من بعضها وفي منطقة جغرافية محدودة ، حتى أنه بالنسبة للمنشآت الصناعية الأمريكية التي تمتلك عدة مصانع متباعدة عن بعضها ومتناثرة في منطقة جغرافية واسعة نجد أن الغالبية العظمى منها تسير على مبدأ المركزية في الشراء ولكن بشئ من التصرف (١) . فمثلاً نجد أن مدير المشتريات في المنشأة General Purchasing Manager مسئول عن السياسات العامة للشراء - مثل طرق اختيار مصادر الشراء ، وعمل المناقصات ، والحدود الخاصة بسياسة المبادلة في الشراء ، الخ . . وتحديد إجراءات الشراء المناسبة Proper Purchasing Procedure ، والقيام بالتعاقدات General Contracts ، وشراء البنود الهامة من المشتريات Major Items التي يستخدمها عادة أغلب أو جميع مصانع المنشأة . وعموماً فإن مدير المشتريات ( الفرعى ) في المصنع Plant Purchasing Officer يعطى سلطة معينة تمكنه من شراء مستلزمات مصنعه العاجلة Emergency Items التي تقتضيها ظروف الإنتاج السريع ، وكذلك شراء المواد المحلية Local التي تنتج أو تباع في دائرة مصنعه والتي يحسن شراؤها محلياً للتوفير في تكاليف النقل ، والوفاء ببعض الالتزامات الاجتماعية نحو المنطقة التي يوجد بها المصنع والتي قد يستمد منها عماله والخدمات الكثيرة التي يحتاج إليها . وعموماً تحدد المشتريات التي يقوم بخير الشراء في المصنع بشرائها - دون الرجوع إلى الإدارة العامة للمشتريات - بحدود مالية معينة .

(١) راجع في ذلك :

H.T. Lewis, Procurement, Principles and Cases, Revised ed,  
Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, U.S. A. p. 45.

ويلاحظ أن الدواعي التي تعضد سياسة المركزية في الشراء وتبرر اتباعها ليست مبنية على أساس نظري وإنما هي مستمدة من خبرة المنشآت التي واجهت مثل هذه المشكلة وقامت بدراستها وتحليلها من الناحية العلمية ثم قررت الابتعاد عن سياسة اللامركزية في الشراء بعد ما ثبت لها من التجارب أن مثل هذه السياسة لا تحقق لها هدفها النهائي بمثل درجة الكفاية والنجاح الذي تحققه لها سياسة المركزية . فمثلا وجدت معظم المنشآت التي تتبع الآن سياسة المركزية في الشراء أن اتباعها لسياسة اللامركزية قد أدى إلى تكرار كثير في العمليات وإسراف في الجهود بما نتج عنه نقص في الكفاية وزيادة التكاليف .

ومن المثال التالي يمكن أن نلمس مثل هذه النتائج بشكل أوضح : -  
« كان الجهاز التنظيمي لإحدى دور النشر Publishing Firm يتكون من أربعة أقسام Divisions هي : قسم التجميع composing . وقسم الطبع Press ، وقسم التجليد Bindery ، وقسم المخازن والشحن Finished Stock & Shipping . وكان يشرف على كل قسم من هذه الأقسام شخص متخصص في شئون قسمه Specialist ، ومن الأشخاص الذين لهم مدة خدمة طويلة في هذه المنشأة .

ولقد كان كل قسم من هذه الأقسام مجهزاً بمكاتبه الخاصة وبه مجموعة معينة من الموظفين الكتابيين الذين يقومون بأعمال السكرتارية . ولقد كان مدير كل قسم يقوم بالموافقة على شراء وبيع مستلزمات قسمه ، والإشراف على عمليات الشراء الضرورية ما عدا العمليات الخاصة بشراء الورق ، حيث كان مدير الإنتاج Production Manger هو الذي يتولى عملية شراء الورق للمنشأة .

ولقد كان كل قسم من أقسام هذه المنشأة يعتبر وحدة منفصلة وقائمة بذاتها فيما يتعلق بالعمليات الشرائية ، ولذلك كان هناك تكرار كبير في العمليات الخاصة بشراء المهات التي كانت تستعمل في جميع الأقسام حيث أن كل قسم كان يقوم بنفس الجهود عندما يرغب في شراء حاجته من هذه المهات .

حتى أنه في نفس القسم الواحد لم يكن هناك شخص معين بالذات يتولى القيام بعمليات الشراء، وأحياناً يقوم بالشراء أى شخص يكون مسئولاً عن استخدام المواد أو المجهزات المشتراة. حتى أن مندوبي البيع كانوا يدخلون المنشأة ويمسحون عن الشخص أو الأشخاص المسئولين عن استخدام منتجاتهم، ويحصلون منهم على أوامر الشراء إذا أمكن ذلك. وعلى ذلك لم يكن هناك أى نوع من التشابه Uniformity في كميات الشراء المطلوبة، ولا أى تجانس Standardization في الرتب Grades أو العلامات التجارية Brands، كما أنه لم يكن هناك أى قواعد Regulations بالنسبة للكميات الواجب استخدامها خلال مدة معينة. ولقد كانت سياسة اللامركزية متبعة أيضاً في مراقبة المخازن، حيث أن لكل قسم من أقسام المنشأة مخازنه الخاصة، كما كان يعتبر مسئولاً عن المجهزات التي يستعملها.

ولقد صاحبت سياسة اللامركزية هذه في الشراء والتخزين عدة نقائص وعيوب، فمثلاً وجد أن الصعوبة التي واجهت إدارة الحسابات في فحص المستندات الخاصة بالعمليات الشرائية قبل الدفع أدت إلى طول المدة التي تستغرقها عملية الفحص، بما أدى إلى ضياع فرص الحصول على خصم تعجيل الدفع، كما أنه كانت هناك صعوبة ملموسة في الحصول على البيانات والاحصاءات اللازمة لمراقبة كميات المواد المطلوبة أو الموجودة بالمخازن، بما أدى في كثير من الأحيان إلى ظهور عجز في بعض المواد وفائض في البعض الآخر.

وعندما تبينت إدارة المنشأة هذه العيوب والأضرار الناتجة من اتباع مثل هذه السياسة، قامت باتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير الأوضاع والتحول تدريجياً إلى سياسة المركزية في الشراء والابتعاد نهائياً عن اتباع سياسة اللامركزية. ويلاحظ أن هذه الملاحظات العامة الخاصة بسياسة اللامركزية والمركزية في الشراء تنطبق أيضاً إلى حد كبير بالنسبة للمنشأة التجارية ذات الفروع، مثل متاجر السلسلة Chain Stores، التي لها مركز رئيسي متعددة في مناطق بيعية مختلفة: ومثال شركة بيع المصنوعات، وشركة باتا، ومحلات عمر



أفندى . وهنا نجد أن مركزية شراء الأصناف التي تباع بواسطة الفروع المختلفة التابعة للمنشأة أفضل كثيراً من اتباع اللامركزية بشأنها . ومعنى ذلك أن تتولى الإدارة المركزية للشراء في المنشأة توفير الأصناف المشتركة في التوزيع بين الفروع المختلفة التابعة للمنشأة ، على أن تترك الحرية للفروع لشراء الأصناف الخاصة ( المحلية مثلاً ) التي ينفرد ببيعها عن الفروع الأخرى نظراً لطلب المحلي على مثل هذه الأصناف ، وإذا كنا قد تعرضنا سابقاً للصعوبات التي تواجهها المنشأة الصناعية ذات الفروع عند اتباعها لسياسة اللامركزية في الشراء ، فإن المنشآت التجارية ذات الفروع أيضاً تواجه نفس الصعوبات إذا اتبعت سياسة اللامركزية في الشراء بدلا من سياسة المركزية .

ولا شك أن المنشآت التي تتبع سياسة المركزية في الشراء لا زالت متمسكة بمثل هذه السياسة لما لمسته من الخبرة العملية من أنه إذا ركزت عمليات الشراء في إدارة واحدة تحت إمرة وإشراف مدير ذو كفاءة عالية ، وأنه إذا توافر التنسيق التام Full Coordination بين هذه الإدارة والإدارات أو الأقسام الأخرى في المنشأة ، فإن هناك كثيراً من المزايا التي يمكن تحقيقها والاستفادة منها على نطاق واسع . ويمكن توضيح مثل هذه المزايا التي تتحقق من اتباع سياسة المركزية في الشراء فيما يلي :

١ - الحصول على خصم الكمية Quantity Discount نظراً لشراء كميات كبيرة .

٢ - سرعة دفع أثمان المشتريات إلى الموردين ، مما ينتج عنه تحسين العلاقة بين هؤلاء الموردين والمنشأة ، وبما يمكن المنشأة من الحصول على خصم تعجيل الدفع Cash Discount .

٣ - تنظيم المخازن ومراقبة البضاعة والمواد المخزونة مراقبة دقيقة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة في أعمال المخازن ، وانخفاض تكاليف التخزين وتقليل رأس المال المستثمر في البضاعة أو المواد المخزونة ، وزيادة التنسيق بين إدارة المخازن وإدارة الإنتاج أو البيع ، مما يساعد على حسن سير العمليات الإنتاجية أو

البيعية ، نظراً لعدم التأخر في إمدادها بما تحتاج إليه من كميات وجوده في الوقت المناسب .

٤ - تمكن عملية التركيز في الشراء من توظيف الأخصائيين ذوي الكفاءة العالية في شئون المشتريات ، حيث يعهد إليهم النهوض باعباء الإدارة المركزية على أساس من الدراسة المستمرة لأحوال السوق والتقلبات الاقتصادية التي تؤثر على مشتريات المنشأة ، وبذلك تستطيع المنشأة أن تحصل على مستلزماتها من مواد أو بضاعة من الجودة المناسبة وباقل تكلفة ممكنة .

٥ - تمكن المركزية من الاحتفاظ بسجلات منظمة عن أعمال المشتريات بما يساعد كثيراً في عمليات البحث والدراسة والتنبؤ وعمل الميزانيات التقديرية .

٦ - يسهل في ظل المركزية تحديد المسئولية والإشراف ، وقياس نتائج الأعمال ، والوقوف على درجة كفاءة العاملين .

٧ - تسهل المركزية إجراءات الشراء مثل الاتصال بالموردين ، وطرح المناقصات في السوق ، وعمل أوامر الشراء ، ومتابعة الطلبات ، واستلام المشتريات الواردة وفحصها ، وذلك دون أى تكرار في الأعمال والجهود بما يترتب عليه زيادة التكاليف .

٨ - يرحب الموردون عادة بالاتصال بإدارة واحدة للمشتريات عن اتصالهم بجهات متعددة ، وخاصة عند اتباع إدارة الشراء المركزية لسياسات موحدة بالنسبة للموردين .

وعموماً يمكن أن يقال أنه بالرغم من كل هذه المزايا الواضحة لنظام المركزية في الشراء ، فإن هناك بعضاً من المنشآت لا زالت تتبع اللامركزية القديم Old fashioned . والتفسير الممكن لهذه الحالة هو عدم قدرة الإدارة في هذه المنشآت على تحقيق الإمكانيات التي تسمح باتباع سياسة المركزية . هذا إلى جانب الاعتقاد في الآراء المحيدة لسياسة اللامركزية في الشراء والتي يمكن توضيحها فيما يلي :

١ - أن سياسة اللامركزية في الشراء تؤدي إلى سرعة إنجاز العمليات وإتمام الصفقات . غير أن هذه الميزة لا تظهر بوضوح إلا في حالة المنشأة التي

تمتلك عدة مصانع أو وحدات فرعية متباعدة عن بعضها ومتناثرة في منطقة جغرافية واسعة ، وعند قيام المصنع أو الوحدات بشراء بعض مستلزماتها مما يباع أو ينتج محلياً بالقرب من المصنع أو الفرع .

ويرد على ذلك بان نظام المركزية في الشراء - كما سبق أن أوضحنا - يسمح لخبير الشراء في المصنع أو الفرع في مثل هذه الأحوال أن يتولى عملية الشراء بنفسه ودون الرجوع إلى الإدارة المركزية للمشتريات وذلك في حدود مالية معينة .

٢- ان أى تغييرات فجائية في عمليات التشغيل والإنتاج ( في المنشآت الصناعية ) قد تحتاج إلى تعديل أو إلغاء التعاقدات الخاصة بالمشتريات ، مما لا يمكن تحقيقه بسهولة في ظل نظام المركزية في الشراء ، ويرد على ذلك بأنه وإن كانت هذه حالة لا تتكرر باستمرار نظراً للقيام بالعمليات الإنتاجية حسب خطة موضوعة ، إلا أنه لو حدث ذلك فليس من الصعوبة بمكان أن تقوم الإدارة المركزية للشراء بعملية تعديل أو إلغاء التعاقدات بناء على اتصال تليفوني من المصنع أو الوحدة المختصة .

٣- أنه ليس في استطاعة فرد واحد أن يلم بدقائق السلع والمواد التي تحتاج إليها المنشأة ، حيث يمكنه أن يقوم بشرائها جميعاً على أساس من الخبرة والدراية . وعلى ذلك فإن الشخص الذي يقوم باستخدام السلع أو المواد هو خير من يقوم بشرائها ، ويرد على ذلك بأنه ليس من الضروري أن يتولى خبير الشراء بنفسه تحديد مواصفات السلع أو المواد التي يقوم بشرائها ، حيث أنه في أغلب الأحيان أى في غير الأحوال التي تكون فيها مواصفات المواد روتينية معروفة - يتولى القسم المختص باستخدام هذه المواد أو السلع ( قسم الإنتاج أو المبيعات مثلاً ) تحديد مواصفاتها الفنية وجودتها المطلوبة ، ويساعده قسم المشتريات في اختيار الجودة المناسبة عن طريق إمداده بمعلومات كافية عن أحوال السوق ، وظروف الموردين والسلع البديلة . . الخ . وعلى ذلك فيكفى أن يكون لدى خبير الشراء فكرة عامة عن طبيعة السلع والمواد التي يطلب منه شراؤها .

٤ - معارضة المدير الفرعى للمصنع أو الوحدة الفرعية التابعة للمنشأة Local Plant Manager لنظام المركزية فى الشراء ، نظراً لأنه من الصعب عليه أن يحقق ما هو مسئول عنه من الأرباح الكافية بالنسبة لمصنعه أو وحدته فى الوقت الذى تواجهه وتدار فيه إجماعى إدارته الرئيسية ( الشراء ) بواسطة الإدارة المركزية للمنشأة .

ولا شك أن لهذه الشكوى ما يبررها نظراً لأن أسس التنظيم الجيد تقتضى بان تكون المسئولية على قدر السلطة المخولة ، ومما يخفف من حدة هذا الوضع ألا ينظر إلى كل مصنع أو فرع على أنه وحدة منفصلة وقائمة بذاتها وإنما هو جزء من المنشأة وعلى ذلك يجب أن يلاحظ فى السياسة العامة المصلحة العامة للمنشأة وليس فقط مصلحة أحد المصانع أو الوحدات الفرعية دون الأخرى ، كما أن مدير كل مصنع أو فرع سوف يستفيد من تخصص الإدارة المركزية للشراء وزيادة كفاءتها ، وذلك عن طريق تخفيض تكاليف مشترياته وبالتالي تخفيض تكاليف إنتاجه ، وازدياد الفرص أمامه لتحقيق أرباحه المطلوبة .

ورغم أن طبيعة سياسة المركزية فى الشراء تقتضى بقاء إدارة واحدة تتولى القيام بشراء جميع مستلزمات المنشأة من السلع والمواد والمهمات الخ ، إلا أن بعض المنشآت قد تشد عن تلك القاعدة ، وتستثنى من هذه المشتريات سلعة أو أكثر وتعهد بشرائها ربما إلى إدارة الإنتاج وربما إلى أية جهة أخرى خارج نطاق المشتريات . وقد يكون السبب فى ذلك أن طبيعة السلعة الفنية تتطلب مهارة خاصة فى شرائها أو أن فرداً معيناً فى المنشأة لا ينتمى إلى إدارة المشتريات . ولكن له من الخبرة والدراية بهذه السلعة ما يفضله عن غيره فى شرائها بالذات ، إلا أنه نظراً لمسئولية إدارة المشتريات دائماً عن جميع المشتريات فى المنشأة فيحسن أن يتعاون مثل هذا الشخص مع إدارة المشتريات عند قيامه بشراء مثل هذه السلعة الخاصة .

ولقد وجد الكثير من المنشآت أن خير وسيلة لتنظيم وظيفة الشراء هى الابتعاد عن المبالغة فى تطبيق سياسة المركزية فى الشراء Avoidance of Overcentralization حتى لا تصل الحالة بمدير المشتريات أن يضيع وقته فى أعمال

بسيطة روتينية . ويتم ذلك بتعيين خبير محلي للشراء Local Purchasing Officer في كل مصنع فرعى أو في كل فرع من فروع المنشأة ويتولى كل منهم عمله تحت إشراف المدير المركزى للمشتريات Central Purchasing Manager الذى يكون مقره فى الإدارة العامة للمنشأة . كما تحدد لكل من هؤلاء الخبراء سلطاته ومسئوليته ، وتوضح علاقاته بالإدارة المركزية للمشتريات فمثلا يمكن أن ننظم العلاقة بين الإدارة المركزية للمشتريات وأقسام الشراء الفرعية فى الوحدات على الأساس التالى :

١ - تقوم الإدارة المركزية للمشتريات برسم وتحديد السياسات العامة للشراء بناء على دراسة سوق المشتريات والتنبؤ بمستويات الأسعار ، وعمل التعاقدات العامة General Contracts وتحديد بنود المشتريات التى يسمح لخبراء الشراء فى الفروع المختلفة بالتعاقد عليها مباشرة ، وتحديد قائمة الموردين ومصادر الشراء - بالنسبة لكل مجموعة من السلع - التى يجب على خبراء الشراء فى الفروع التعامل معهم ، ومراجعة المناقصات التى تقوم بعملها أقسام الشراء فى الفروع للتأكد من مطابقة الإجراءات التى اتخذت بشأنها للسياسة العامة للمنشأة . وتحديد بنود المشتريات التى يمكن اعتبارها عاجلة Emergency items والتى تشتري مباشرة بواسطة أقسام الشراء الفرعية ، وتحديد الحدود والقيم المالية لمثل هذه المشتريات .

٢ - تختص الأقسام الفرعية للشراء فى الفرع بدراسة حاجاتها المحلية ودراسة السلع والمواد التى تنتج أو تباع محلياً فى دائرة أعمال هذه الوحدات ، وتوصيل نتائج هذه الدراسات إلى إدارة المشتريات المركزية بما يعينها فى رسم السياسة العامة للشراء فى المنشأة . كما تتولى هذه الأقسام الفرعية القيام بعمل المناقصات والاتصال بالموردين الذين سبق الموافقة عليهم بواسطة الإدارة المركزية ، والقيام بالشراء بعد موافقة الإدارة المركزية على إجراءات المناقصات . كما تقوم بشراء المستلزمات العاجلة فى الحدود المرسومة بواسطة الإدارة المركزية .

## مركزية الشراء في المنشآت التجارية :

طبقاً لظروف السوق المحلية في جمهورية مصر العربية ، يمكن أن نلخص طبيعة عملية الشراء في المنشآت التجارية المختلفة . من حيث تطبيق نظام المركزية أو اللامركزية . كما يلي :

أولاً - في منشآت الجملة . ومنها ما يتبع القطاع العام ، مثل الجمعية التعاونية المركزية ، والشركات التجارية المستوردة ، مثل شركة النصر للاستيراد والتصدير ، وشركة مصر للتجارة الخارجية وغيرها ، ومنها ما هو تابع للقطاع الخاص في توزيع المنسوجات والصابون والحاويات الخ . .

في العادة نجد أن الشراء في مثل هذه المنشآت يتم بشكل مركزي حيث يوجد جهاز متخصص في الشراء ، إذا كانت المنشأة شركة مساهمة . أو يتم الشراء بواسطة أحد الشركاء أو صاحب المنشأة إذا كانت شركة أشخاص أو مشروع فردي . وعادة ما يكون التنظيم الداخلي لجهاز الشراء على أساس أنواع السلع المختلفة التي تقوم المنشأة بشرائها ، وأحياناً ما يكون هناك تقسيم داخلي على أساس المناطق ، وخاصة في عملية الاستيراد .

ثانياً - في منشآت التجزئة ، وهنا تتنوع عملية الشراء حسب نوع المنشأة كما يلي :

١ - في المتاجر المستقلة Independent Stores وهي عادة محدودة الحجم وعادة ما تكون مشروعاً فردياً أو شركة أشخاص . ومثال ذلك محلات الأقمشة ، والأدوات المنزلية ، والأحذية ، والخردوات الخ . . وهذه تعتبر متاجر متخصصة Specialized . ومنها المتاجر العامة General التي عادة ما توجد في الضواحي ، مثل المعادي ، أو في الأرياف ، حيث يوجد بها البقالة والخردوات والأدوات المنزلية والأدوات المدرسية وخلافه ، دون استكمال حقيقى لأى مجموعة من هذه المجموعات . . وذلك لعدم التخصص . ويتم الشراء في هذه المتاجر عادة بواسطة صاحب المنشأة أو من يتمتع بثقته الكاملة ، أن يتم الشراء بشكل مركزي ، وبدقة خاصة لأهمية عملية الشراء بالنسبة للمتجر ، حيث أول حلقة في سلسلة النجاح .

٢- فى متاجر الأقسام Department Stores . وهو المتجر الذى يتكون من عدة أقسام متنوعة ومستقلة حسابياً عن بعضها . مثل محل جاتينيو ومحل شملا ، حيث يوجد بداخله قسم النجف وقسم لعب الأطفال ، وقسم الروائع وقسم الأدوات المنزلية ، وقسم الأحذية الخ . . أى أقسام مختلفة يضمها متجر واحد تسهيلا لعملية التسويق على المستهلكين . وهذه المتاجر عادة كبيرة ، وهى تابعة كلها للقطاع العام .

والأصل أن يتم الشراء فى متجر الأقسام بواسطة رئيس القسم المختص فهو الذى تتمثل فيه الخبرة والمعرفة بظروف توزيع السلعة ، وتقع عليه مسئولية توزيعها مع ملاحظة أن ما يحده فى الشراء هو ميزانية القسم المعتمدة والمخصصة له بواسطة إدارة المتجر ، وأيضاً مستوى الجودة العام التى يشتهر بتوزيعها المتجر . ولقد كانت متاجر الأقسام فى جمهورية مصر العربية التى تسير على هذا النظام قبل انضمامها للقطاع العام . وطبعاً يكون الشراء على هذه الصورة مركزياً بالرغم من تعدد أقسام المتجر فالعبرة فى المركزية بأن تشتري مجموعة الساعة الواحدة بواسطة جهة واحدة ، وهذا هو الوضع حيث تشتري مجموعة الأحذية بواسطة قسم الأحذية ، ومجموعة الملابس بواسطة قسم الملابس ، ومجموعة الروائع بواسطة قسم الروائع . . فهى مركزية فى الشراء بالنسبة لكل قسم داخل المتجر . وفى مثل هذه الحالة لا داعى مطلقاً لإدارة المشتريات ، حيث أنها لا بد أن تقسم إلى أقسام المتجر ، ويكون بها مندوبين عن الأقسام وليس هناك مبرراً لهذا طالما أن الأقسام موجودة ورؤسائها موجودون .

غير أن الوضع تطور بعد انضمام متاجر الأقسام إلى القطاع العام ، حيث تم كل المشتريات أو أغلبها بواسطة لجنة ، ضماناً لحسن سير العمل وعدم تواطؤ رؤساء الأقسام مع موردى القطاع الخاص ضد مصلحة المنشأة ، وكذلك لضمان الشراء أولاً من شركات القطاع العام . وطبعاً يعتبر رئيس القسم المختص أساساً فى تحديد حاجة القسم ، ودراسة عروض الموردين ، وتنوير اللجنة بالنسبة لجميع ظروف شراء السلع التى تخص قسمه . وطبعاً يتم الشراء هنا بشكل مركزى تحت إشراف أدق من جانب إدارة المتجر .

٣ - فى متاجر الأقسام المسلسلة Cnain Department Stores . و يظهر هذا النوع من المنشآت إذا تكونت الشركة من عدة متاجر أقسام فى مناطق متعددة ، بحيث تكون سلسلة من المتاجر تحت إدارة مركزية ومثال ذلك شركة بيع المصنوعات المصرية . وشركة بنزا يون وعدس . حيث تتعدد متاجر الأقسام فى الشركة ، وحيث هناك إدارة عامة مركزية للشركة بالإضافة إلى مدير لكل متجر ( فرع ) . وتتولى الإدارة العامة المركزية للشركة تحديد السياسة التى تسير عليها المتاجر . وفى مثل هذه الحالة لا يكون هناك متجر رئيسى و متجر فرعى ، بل يكون الاختلاف بين المتاجر فى مجموعة وتشكيلة السلع التى يوزعها حتى تتناسب مع منطقته ، ويحتوى كل متجر عادة على نفس الأقسام فى المتاجر الأخرى .

و يتم الشراء فى مثل هذه المنشآت مركزياً بواسطة جهاز مركزى للشراء يوجد بالإدارة العامة المركزية للشركة ، ويتكون هذا الجهاز عادة من بائعين سابقين ، أى من أشخاص لهم خبرتهم البيعية الكافية « ودرايتهم بالأصناف التى توزعها الأقسام فى المتاجر . فإذا كان هناك مثلاً عشرة أقسام فى كل متجر ، فانه يكون هناك عشرة مشترين على الأقل لكل قسم مشترى ، فى جهاز الشراء ، وبناء على طلبات المتاجر ( الفروع ) أى بناء على طلبات رؤساء أقسام البيع فى المتاجر ، وبناء على حركة المبيعات وبناء على مستويات التخزين فى المخازن المركزية وبناء على ظروف سوق المشتريات ، يقوم جهاز الشراء المركزى بالشراء لتكوين جميع المتاجر التى تتبع الشركة . وفى شركة بيع المصنوعات المصرية وفى شركة بنزا يون توجد إدارة مركزية للشراء تتولى هذه المهمة فى حدود الميزانية التقديرية المخصصة وفى إطار السياسة العامة للشركة . وتفضل هذه الشركات ، كشركات قطاع عام ، ألا ينفرد المشتري عن القسم بالشراء ، وإنما يتم الشراء عادة بواسطة لجنة من المشترين وبإشراف أو رئاسة مدير المشتريات . المهم أن الشراء يتم بشكل مركزى وأن تختلف الإجراءات .

٤ - فى متاجر السلسلة Chian Stores . وهى الشركات التى تضم عدة



متاجر متشابهة عموماً في مجموعة السلع التي توزعها . أى تضم المنشأة عدة متاجر متخصصة في مناطق متعددة ، ولها إدارة عامة مركزية تحدد سياساتها ، وتخطط لها ، وتتابع تنفيذها للعمليات . كما أنه لا يوجد تفرقة بين متجر ( فرع ) وآخر من حيث كونه رئيسي وفرعى ، بل يظهر الاختلاف في تشكيلة السلع التي يوزعها الفرع بما يوافق ظروف منطقته ويوجد طبعاً لكل متجر ( فرع ) مدير يشرف على تنفيذ الفرع للسياسات التي حددتها الإدارة العامة المركزية . ومثال هذه المنشآت شركة باتا للأحذية ، وشركل العجيل للبقالة ، ومحلات جروبي والأمريكين ، والمجمعات التعاونية الاستهلاكية الخ . . . حيث تضم المنشأة عدة حلقات ( متاجر ) متماثلة تقريباً .

ويتم الشراء في مثل هذه المنشآت مركزياً بواسطة جهاز مركزي للشراء يوجد بالإدارة العامة المركزية للمنشأة . ويتم الشراء تقريباً على نفس النمط السابق شرجه في متاجر الأقسام المسدلة ، فيما عدا أن الشراء يكون لمجموعة واحدة من سلعة أو لمجموعات من سلع متكاملة كما أن الطلبات من المتاجر ( الفروع ) ترد من مديري الفروع وليس من رؤساء أقسام البيع ، حيث لا يوجد أقسام كما أن الجهاز المركزي للشراء يضم عدة مشترين متكاملين في عملهم ، وخبرتهم عموماً واحدة . وعوامل الشراء هي نفسها ، حركة التوزيع في الفروع ومستويات التخزين ، وظروف سوق المشتريات ، في حدود التمويل المعتمد ، والسياسة العامة للشركة .

٥ - في متاجر الفروع Branch Stores وهذا النوع من المنشآت يبدأ عادة بمتجر أقسام واحد رئيسي ، ثم تقرر إدارة المنشأة إنشاء متاجر أخرى فرعية في مناطق بيعية أخرى ويظل رئيس القسم في المتجر الرئيسي هو المشرف على رؤساء أقسام البيع المتشابهة في الفروع الثانوية . فمثلاً يكون رئيس قسم الروائع في المتجر الرئيسي هو المشرف على قسم الروائع في الفروع وهو الموجه لرئيس هذا القسم في كل فرع . وهذا النوع من المتاجر كثير في الخارج وما يماثله تقريباً في جمهورية مصر العربية هو محلات شيكورييل الكبرى ، ومحلات عمر أفندي ، حيث أن المتجر الرئيسي لشيكورييل في شارع ٢٦ يوليو

بالقاهرة ، ثم هناك فرع الاسكندرية ، فرع أسيوط ، والمتجر الرئيسى لحلات عمر أفندى فى شارع عبد العزيز بالقاهرة ، ثم هناك الفروع المختلفة فى القاهرة والأقاليم .

والأصل أن يتولى الشراء لتموين القسم فى المتجر الرئيسى والفروع رئيس القسم فى المتجر الرئيسى ( المشرف ) وهو كل شئ فى العملية ، لا يحده إلا السياسة العامة للمنشأة وخاصة من حيث مستوى الجودة ، وكذلك الميزانية التقديرية والاعتمادات المخصصة للقسم ، كما هو الأمر تماماً فى متجر الأقسام الواحد . وفى هذه الحالات يكون اتصال رئيس القسم فى المتجر الرئيسى بروساء الأقسام المشابهة فى الفروع ، وهو الذى يتعرف على حركة التوزيع ، ويوجه هؤلاء الرؤساء ، ويحول البضاعة من فرع لآخر حسب الحاجة والظروف .

غير أنه كما سبق شرحه بالنسبة لمتاجر الأقسام — لتبعية هذه الشركات للقطاع العام ، فإن الشراء يتم فى المتجر الرئيسى ، بواسطة لجنة تضم رئيس القسم المختص فى المتجر الرئيسى ، وهو أساس فى عملية الشراء ، وعلى العموم فإن الشراء فى أى الحالتين ، سواء بواسطة رئيس القسم فى المتجر الرئيسى أو بواسطة اللجنة ، يتم بشكل مركزى لكل مجموعة ( قسم ) من السلع .

وبالتالى فإنه يمكن أن يقال أن الشراء لتموين المنشآت التجارية عموماً — جملة وتجزئة — يتم بشكل مركزى ، وإن اختلفت الإجراءات ولئن كانت نظرية المركزية فى الشراء تسمح بدرجة من اللامركزية ، بحيث قد يسمح لمدير الفرع مثلاً ، أو لرئيس القسم البيعى فى الفرع ، أن يشتري بعض السلع من السوق المحلية فى منطقته ، التى لا توزع فى الفروع الأخرى ، إلا أنه من الناحية الفعلية نجد أن هذا المبدأ يكاد يكون معادوماً تطبيقه فى سوق جمهورية مصر العربية وبالنسبة لمنشأتنا المحلية ، حيث يشتري الجهاز المركزى جميع مستلزمات الفروع ( الشركة ) ، أى أنه يطبق مبدأ المركزية المطلقة فى الشراء تقريباً .

## إجراءات الشراء Purchasing Procedure

تتضمن الإجراءات التنفيذية لعملية الشراء بوجه عام الخطوات التالية :

- ١ - تقرير الحاجة وتحديد الكمية والجودة المطلوبة .
- ٢ - إصدار طلب الشراء Requestion .
- ٣ - الاتصال بمصادر الشراء والموردين المختلفين وطلب عطاءاتهم وشروطهم Requests For Bids .
- ٤ - فحص العطاءات المقدمة من الموردين ودراسة شروطهم Investigation of Quotation
- ٥ - اختيار مصدر الشراء المناسب أو الموردين المناسبين وإصدار أوامر الشراء أو التوريد Order .
- ٦ - متابعة أمر الشراء أو التوريد حتى تصل المشتريات في الموعد المحدد Follow-up
- ٧ - استلام المشتريات وفحصها من حيث النوع والكمية والجودة Receiving & Inspection
- ٨ - مراجعة الفواتير مع أمر الشراء وتقارير الاستلام والفحص ودفع الثمن .
- ٩ - استكمال سجلات المشتريات والمخازن .

وفيما يلي نوضح هذه الإجراءات في شكل مثال تطبيقي في إحدى المنشآت :

أولاً - عندما تصل المخازن إلى نقطة إعادة الشراء بالنسبة لأي بند من بنود البضاعة أو المواد المخزونة فإنها تقوم بتحريض طلب الشراء الذى يوضح فيه نوع البضاعة أو المواد والكمية والجودة والموعد المناسب للتسليم . وتقوم المخازن بارسال هذا الطلب (أ) - حسب ما هو موضح ( بالشكل رقم ١٢ ) - إلى إدارة المشتريات ( وتحتفظ لنفسها طبعاً بصورة منه ) للقيام بإجراءات الشراء .



ثانياً - بعد دراسة هذا الطلب تقوم إدارة المشتريات بطرح المناقصة (ب) مثلاً في السوق والاتصال بالموردين ومصادر الشراء المختلفة التي يمكنها أن تقوم بتوريد هذه الطلبية وتطلب منهم عطاءاتهم وشروط بيعهم من حيث الدفع والتسليم والخدمة الخ .

ثالثاً - تصل العطاءات (ج) إلى إدارة المشتريات التي تقوم بفحصها واختيار المورد أو الموردين المناسبين التي ترى المنشأة من المصلحة قيامهم بعملية التوريد ، وذلك طبقاً للسياسة الشرائية العامة للمنشأة .

رابعاً - تقوم إدارة المشتريات بتحرير أمر الشراء (د) حيث توضح به نوع البضاعة أو المواد المطلوبة ، وكميتها ، والجودة . والتمن المتفق عليه ، وشروط التسليم والدفع . ويجب أن يلاحظ الوضوح التام في أمر الشراء وخاصة من حيث تحديد الجودة ، حتى لا يؤدي الأمر إلى أي التباس على المورد أو الموردين ، أو إلى أي سوء فهم بما يعقد من الأمور بين المنشأة والموردين ويعتبر أمر الشراء العقد الكتابي بين المنشأة والمورد ، وتحرر إدارة المشتريات هذا الأمر من أصل (د) وخمسة صور (د) حيث ترسل الأصل إلى المورد لكي يقوم بالتوريد على أساسه ، وترسل صورة إلى إدارة المخازن لكي تخبرها ببدء إجراءات الشراء ، وصورة إلى الإدارة المالية والحسابات لاستخدامها في المراجعة عند دفع الثمن ، وصورة إلى قسم الخدمة ومتابعة الطلبات لمتابعة هذه الطلبية من يوم القيام بها حتى وصولها واستلامها في المنشأة ، وصورة إلى قسم الفحص والاستلام التي يستند إليها عند فحصه للبضاعة والمواد واستلامه للطلبية .

خامساً - يقوم قسم الخدمة ومتابعة الطلبات بعد وصول صورة أمر الشراء إليه بالاتصال بشركات النقل والتأمين واختيار المناسب منها لإتمام إجراءات نقل البضاعة المشتراة من مصدر الشراء إلى المنشأة . والتأمين عليها أثناء فترة النقل .

ويقوم هذا القسم أيضاً بإرسال تعليماته إلى المورد بخصوص الشحن (هـ) .

ويقوم عموماً هذا القسم بتذليل العقبات التي يمكن أن تحول دون وصول الطلبية إلى المنشأة في الوقت المناسب وذلك بقدر الإمكان .

سادساً - عندما ينتهي المورد من تجهيز الطلبية المذكورة فإنه يقوم بإرسالها ( ي ) بحسب تعليمات قسم الخدمة ومتابعة الطلبات إلى قسم الاستلام والفحص . ويقوم باخطار قسم الخدمة ومتابعة الطلبات بعملية الإرسال وتاريخها ( و ) ثم يرسل الفواتير الخاصة بالدفع ( ل ) إلى الإدارة المالية والحسابات لصرف الثمن أو الباقي من الثمن إذا كان هناك مبلغاً أو عربوناً مقدماً قد سبق دفعه عند القيام بالطلب .

سابعاً - عندما تصل البضاعة إلى المنشأة يقوم قسم الاستلام والفحص باستلامها وفحصها من الناحية العامة والظاهرية . حتى يتأكد من العدد وعدم وجود أى تلف أو كسر ظاهري ، ثم يوقع للناقل بالاستلام حتى يخلى مسؤوليته وعلى العموم إذا وجد أى تلف أو كسر ظاهري في عبوات أو بعض وحدات السلعة فإن قسم الاستلام يقوم بعمل محضر يثبت فيه ذلك بحضور الناقل حتى يمكنه أن يرجع على المسئول عن ذلك بالتعويض وبعد الاستلام تبدأ عملية الفحص الحقيقي للطلبية من حيث الجودة وذلك حسب صورة أمر الشراء التي سبق إرسالها بواسطة إدارة المشتريات . وتتوقف عادة الدقة في الفحص على أساس الطبيعة الفنية للسلعة . ومدى تعقدها . وقد يحتاج الأمر أحياناً إلى إرسال عينات إلى معامل خارجية متخصصة وعلى العموم فإن القائمين على أمر الفحص في المنشأة عادة ما يكونوا خبراء متخصصين في هذه العملية . وبعد إتمام عملية الفحص يقوم هذا القسم بعمل تقرير بالاستلام من أصل ( ك ) وثلاث صور ( ك ) يثبت فيه نتيجة الاستلام والفحص . ثم يرسل الأصل إلى قسم الخدمة ومتابعة الطلبات لإخباره بإنهاء مهمته . وصورة إلى إدارة المشتريات لإخبارها كذلك بوصول الطلبية وحالتها ، وصورة إلى الإدارة المالية والحسابات لكي تبين لها ما إذا كان هناك اختلاف بين الطلبية المستلمة وأمر الشراء . أو إذا كان هناك تطابق بينهما . وطبعاً إذا كان هناك أى اختلاف في الكمية أو في الجودة المستلمة

عن أمر الشراء فإن إدارة المشتريات هي الجهة الوحيدة التي تتولى اتخاذ القرار اللازم للتصرف في مثل هذا الشأن . . . فيمكنها مثلاً أن تقرر قبول الصفقة أو ردها إلى المورد أو تخفيض الثمن المتفق عليه الخ . . . وذلك بإتفاقها مع المورد . على أنه لو حدث أى تغيير في شروط التعاقد الأصلية فيجب أن تقوم إدارة المشتريات بإخبار الإدارة المالية والحسابات لكي يكون الدفع على أساس الشروط الجديدة .

ثامناً - إذا لم يكن هناك أى اختلاف بين الطلبية الموردة وبين أمر الشراء أرسلات البضاعة أو المواد (ى) إلى المخازن لتخزينها .

تاسعاً - تقوم الإدارة المالية والحسابات بمقارنة أمر الشراء مع تقارير الفحص والاستلام مع الفواتير المقدمة من المورد . وبعد التأكد من تطابق جميع المستندات فإنها تقوم بصرف الثمن (م) إلى المورد حسب شروط الدفع المتفق عليها . كما تستكمل السجلات والحسابات الخاصة بالشراء والتخزين في قسم الحسابات .

ويلاحظ أن اشتراك عدة إدارات في القيام بإجراءات الطلب والشراء الفحص والاستلام بهذه الصورة يؤدي إلى توافر المراقبة الداخلية في وإجراءات الشراء مما ينتج عنه عدم حدوث غش أو تواطؤ أو خطأ في العمليات دون إكتشافه في الوقت المناسب .

1. The first of these is the fact that the

the second of these is the fact that the

the third of these is the fact that the

the fourth of these is the fact that the

the fifth of these is the fact that the

the sixth of these is the fact that the

the seventh of these is the fact that the

the eighth of these is the fact that the

the ninth of these is the fact that the

the tenth of these is the fact that the

the eleventh of these is the fact that the

the twelfth of these is the fact that the

the thirteenth of these is the fact that the

the fourteenth of these is the fact that the

the fifteenth of these is the fact that the

the sixteenth of these is the fact that the

the seventeenth of these is the fact that the

the eighteenth of these is the fact that the

the nineteenth of these is the fact that the

the twentieth of these is the fact that the

the twenty-first of these is the fact that the

the twenty-second of these is the fact that the

the twenty-third of these is the fact that the

the twenty-fourth of these is the fact that the

the twenty-fifth of these is the fact that the

the twenty-sixth of these is the fact that the

the twenty-seventh of these is the fact that the

the twenty-eighth of these is the fact that the

the twenty-ninth of these is the fact that the

the thirtieth of these is the fact that the



## الفصل الثاني

### البيع والإعلان

إن من أهم الوظائف التي تقوم بها المنشآت التجارية والصناعية هي إيجاد سوق تصريفية للسلع والمنتجات والخدمات التي تنتج فيها ، والمحافظة على حجم السوق أو العمل على اتساعها . فمثلا في حالة المنشآت البسيطة أو بالنسبة للباعة المتجولين نجد أن وسائل العرض وطرق البيع البدائية هي المعبر الوحيد عن هذه الوظيفة أما المنشآت الكبيرة فلإنها عادة ما تقوم بمجهودات وحملات كبيرة على نطاق واسع بما يكلفها الكثير من النفقات وذلك لكي توجد طلبا على سلعها ومنتجاتها ، أو لكي تحول المستهلكين والمشتريين من شراء السلع المنافسة إلى شراء سلعها ومنتجاتها . ولا شك أن المنشأة عندما تقوم بمثل هذا النشاط إنما تقوم بأهم وظيفة من وظائف التسويق وهي إثارة الطلب (١) Demand Stimulation أو البيع Selling .

لذلك نجد أنه في النظام الاقتصادي التنافسي يواجه المنتجون الزراعيون والصناعيون والوسطاء من تجار الجملة والتجزئة مثل هذه المشاكل الخاصة بإثارة الطلب على سلعهم ومنتجاتهم ، وإيجاد سوق لتصريفها وبيعها وتحويل المشتريين والمستهلكين من شراء سلع المنافسين إلى شراء سلعهم الخاصة .

(١) يستخدمها بعض الكتاب تعبير « خلق الطلب Demand Creation » في مثل هذا الشأن والحقيقة لو استخدمت مثل هذه الكلمة فلا يقصد بها معنى « الخلق » بالذات بها إنما يقصد بها إثارة الطلب الحقيقي على السلعة حيث أن الطلب يتوقف أصلا على الحاجة Need إلى السلعة والحاجة أصلا كإجابة بشكل عام في نفس الإنسان وإن لم يعنى وجودها ، وعلى ذلك فوسائل البيع والإعلان تعرف الإنسان بحاجته الكامنة ، وما يمكن أن يشبعها من سلع ومنتجات وخدمات وهنا تثير طلبه عليها وتدفعه إلى شرائها والحصول عليها بقرض استطاعته دفع الثمن .

كما تعتمد هذه المنشآت أيضاً - عن طريق الإعلان والترويج - إلى زيادة حجم المبيعات عموماً من السلع المختلفة . وبالتالي يستفيد جميع الموزعين .  
والحقيقة أن الحاجة إلى وظيفة البيع لم تكن كبيرة في الوقت الذي كان يسود فيه نظام الحرف ونظام الإنتاج المنزلي ، حيث لم يكن صاحب الحرفة في حاجة كبيرة إلى إثارة الطلب على سلعته أو منتجاته أو خدماته فلقد كان العملاء في نظام الحرف يحضرون بأنفسهم إلى صاحب الحرفة لكي يحصلون على طلباتهم وذلك دون أى مجهود خاص من ناحية صاحب الحرفة . فمثلاً كان صانعو الأحذية والحلاقون يجتذبون عملاءهم بجودة عملهم وشهرتهم ، وكذلك بحسن موقع محلاتهم . ولكن الوضع تغير بشكل كبير بعد الثورة الصناعية Industrial Revolution حيث انتشرت المصانع ، وأصبح الإنتاج على نطاق أوسع . وعلى ذلك كان من الضروري على رجال الأعمال وأصحاب المصانع أن يجدوا سوقاً واسعاً لتصريف منتجاتهم . ومن هنا بدأت مشاكل اجتذاب المشترين وإثارة الطلب والبيع وأصبحت وظيفة البيع تحتل مكاناً مرموقاً بالنسبة لوظائف التسويق الأخرى في نظر الموزعين والمشتغلين بأمور التسويق . ولقد ساعد على تقدم أساليب البيع تلك الاختراعات الحديثة التي أخرجت الصحف والمجلات إلى حيز الوجود وجعلتها من الوسائل الهامة للنشر والإعلان هذا بالإضافة إلى انتشار التعليم وارتفاع مستواه بما مهد الطريق أمام الاعلان .

### طرق البيع : Methods of Seiling

تقوم المنشآت المختلفة بوظيفة البيع وإثارة الطلب على سلعها ومنتجاتها بواسطة طريقتين رئيسيتين هما : الإعلان Advertising والبيع الشخصي Sales  
Personal Selling هذا بالإضافة إلى وسائل الترويج الأخرى Sales Promotion ، مثل تنسيق نوافذ العرض Display وإرسال العينات إلى العملاء Sampling والاشتراك في المعارض وتقديم المنتجات الجديدة وإرشاد الجمهور إلى استخدامها Demonstration وتعتبر وسائل الترويج هذه مكاملة لمجهودات الاعلان والبيع الشخصي ،

حيث أنها تعمل على تنسيقها لكي تكون أوقع أثراً في السوق ، ولكي تحقق الأغراض المرجوة من القيام بها .

ويلاحظ أنه وإن اختلفت مميزات الإعلان عن وسائل البيع الشخصي إلا أن كلا منهما يكمل الآخر ، ولا يوجد بينهما عادة أى نوع من المنافسة فمثلاً نجد أنه من مميزات البيع الشخصي الظاهرة أن مجهود رجل البيع يركز عادة على شخص معين أو جهة معينة بالذات ، في حين أن الحملة الاعلامية ما عدا الاعلان بالبريد Direct Mail توجه عموماً إلى السوق . وتصاغ الرسالة الاعلانية عادة لمخاطبة العقلية العامة Mass Mind . ومعنى ذلك أن الإعلان غير شخصي Impresonal كما أنه يلاحظ أن فن البيع الشخصي Personal Salemanship مرن إلى حد كبير ، حيث أن طريقة البيع ومعاملة العميل ، ولغة التخاطب إليه ، وكيفية التأثير عليه ، يمكن أن تعدل بسهولة وبسرعة فائقة لموافقة عقليته وطبيعته وظروفه كما أن عامل البيع يمكن أن يرد على ما يمكن أن يثيره العميل من اعتراضات على السلعة أو الثمن أو أى شرط من شروط البيع ، وعلى ذلك يمكن تحقيق الطلب الفعال Effective Demand وإتمام الصفقة بين البائع والمشتري .

ويستخدم الإعلان عادة في مساعدة عامل البيع في تأدية مهمته عند مقابلته للعميل ، بحيث أن الإعلان دائماً يهدف إلى تعريف المشتري بالسلعة ومميزاتها ومزاياها ، ويزوده بالمعلومات الكافية لتهيئة ذهنه لقبول السلعة قبل أن يتقابل مع عامل البيع ، ولذلك نجد عموماً أن مهمة عامل البيع تصبح سهلة نسبياً عندما يحاول بيع السلعة إلى العميل الذى سبق أن تأثر بالإعلان عنها ولديه فكرة عن مميزاتها وما يمكن أن يحققه من إشباع .

ويلاحظ أنه وإن تكاملت مجهودات البيع الشخصي والإعلان وتعاونت مع بعضها في توزيع السلع والمنتجات في السوق ، إلا أنه أحياناً ما نجد بعض المنشآت توزع منتجاتها بواسطة البيع الشخصي فقط ولا تستخدم وسيلة من وسائل الاعلان ، فمثلاً هناك كثير من المواد الأولية التى تباع في السوق لا تحمل اسماً تجارياً وليست لها علامة تجارية ولا يعلن عنها . كما أن هناك

بعض من السلع التي يتبع في توزيعها نفس النظام أى أن عمال البيع يعتمدون في توزيعها على مجهوداتهم الشخصية دون أى نوع من الإعلان وعلى التقيض من ذلك نجد أن بيوت البيع بالبريد Mail Order Houses في أوروبا وأمريكا تعتمد في توزيع سلعها على الاعلان فقط بالكتالوجات وخلافه ، وبدون أى مجهود شخصى من عمال البيع ، حيث المشتري يعتمدون على الكتالوجات في اختيار حاجياتهم . ثم يرسلون طلباتهم بالبريد إلى المنشأة التي تقوم بدورها بشحن الطلبية ( طبعاً بعد قبض الثمن ) دون أى مقابلة للعميل . وهذا النوع من المنشآت غير موجودة بالسوق المصرية وعلى ذلك يمكن أن يقال أن توزيع السلع والمنتجات بالسوق المصرية ، يعتمد إما على المجهودات الشخصية لعمال البيع فقط وإما على الاعلان والبيع الشخصى معاً . ولا شك أن الطرق الحديثة في توزيع السلع والمنتجات تجذب الجمع بين الاعلان والبيع الشخصى .

### الإعلان

عرفت لجنة التعاريف التابعة لجمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association الإعلان بأنه الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معاومة ومقابل أجر مدفوع (١) ، وكان النص باللغة الانجليزية كما يأتى :

«Any paid Form of non personal presentation of ideas, goods or services by an identified sponsor».

ويلاحظ أن الإعلان حسب رأى لجنة التعاريف المذكورة يشتمل على عدد من طرق النشر التالية ، وهى على سبيل المثال وليست على سبيل الحصر .

١ - الصحف والمجلات .

٢ - الأفلام السينمائية والصور المتحركة .

(١) راجع في ذلك :

Report of Committee on Definations. American Marketing Association, The Journal of Marketng Vol. XII. No. 1. 1948 p. 205.

٣ - اللافتات واللوحات .

٤ - البريد .

٥ - لافتات المحال .

٦ - الراديو .

٧ - الملقحات بوسائل النقل .

٨ - الكتالوجات .

٩ - الدليل .

١٠ - النشرات .

١١ - نتائج الحائط وما شابهها .

وقد يكون الإعلان عن سلعة أو خدمة وحينئذ يعرف بالإعلان التجارى Product Advertising وقد يكون عن فكرة أو مؤسسة اجتماعية أو دينية ويسمى بالإعلان غير التجارى Non product . كما أن الجهة التى تقوم بالإعلان قد تنشر إعلانها فى منطقة جغرافية محدودة ، وهذا ما يعرف بالإعلان المحلى Local الذى يقوم به موزعو السلع والبائعون فى دائرة أعمالهم المحلية . وقد يكون النشر فى أكثر من منطقة جغرافية معينة وعلى نطاق أوسع ، وهذا ما يعرف بالإعلان العام National الذى يقوم به غالباً منتجو السلع والخدمات . ولا شك أن النفقات الخاصة بالإعلان ( وهى جزء من تكلفة التسويق ) كبيرة (١) ، وتختلف كميتها حسب وسيلة الإعلان والنشر المستخدمة . وللأسف لا توجد احصاءات فى سوق جمهورية مصر العربية توضح لنا مقدار هذه النفقات موزعة على طرق النشر والإعلان المختلفة .

#### الإعلان فى التجارة :

أصبح الإعلان يستخدم فى نواحي التجارة ودوائر الأعمال ، وهذا

---

(١) بلغت تكاليف الإعلان فى سنة ١٩٤٢ حوالى ٧٪ من جملة تكاليف توزيع السلع والخدمات فى أمريكا ، وذلك حسب البحث الذى قامت به جامعة هارفارد فى ذلك الوقت .

مادعى كثير من الباحثين إلى القيام بعدة دراسات فى هذا الشأن كان من نتائجها الوصول إلى بعض العموميات التى يمكن ذكرها فيما يلى (١) :

١ - يستخدم الإعلان عادة فى ميدان التجارة لتحقيق الأرباح فى المدى الطويل Longrun ، والغرض من ذلك هو تشجيع التعامل المستمر .

٢ - أن فرص استخدام الإعلان بتجاح تتفاوت وتختلف إلى حد كبير وليس هناك أى ضمان للنتائج الموجودة من استخدام الإعلان ، وعلى ذلك يتوقف نجاح الإعلان على عدة عوامل منها ما يأتى :

(١) ضرورة ميل الاتجاه العام للطلب Demand Trend فى الصناعة إلى الارتفاع .

(ب) ضرورة وجود فرصة لإثارة الطلب الخاص Selective demand وبعبارة أخرى الطلب على نوع خاص Brand من السلعة ، وتوفر هذه الفرصة فى عدد من الحالات ، مثل إمكانية تمييز السلعة ، وعندما يتوقف إشباع حاجة المستهلك على عدد من الصفات الغير ظاهرة Hidded Qualities فى السلعة والتى يمكن تقديرها عند شراء السلعة وعند وجود دوافع عاطفية للشراء Emotional Buying Motives مثل رفع المستوى الاجتماعى .

٣ - الإعلان جزء لا يتفصل من الخطة العامة للمنشأة ، ولا يمكن أن يعمل فى عزلة . وعلى ذلك تتوقف فرصة استخدام الإعلان بنجاح على توافر الشروط الآتية :

(١) توافق سياسة تسمين السلعة Price Policy التى تتبعها المنشأة مع الجهود الخاصة بالإعلان . حيث أن الإعلان يؤثر على عدد الوحدات المباعة من السلعة . وهو بهذا يؤثر بطريقة مباشرة على تكاليف إنتاج الوحدة . هذا بالإضافة إلى أثر الإعلان فى ارتفاع تكاليف التسويق بما يؤثر على الأرباح الصافية للمنشأة . ولو نظرنا إلى سياسة التسمين نجد أن لسعر البيع أثر مشابه على

(١) راجع ق ذلك :

Neil Borden. The Economic Effects of Advertising. Richard D. Irwin, Inc. Chicago, 1947

عدد الوسائط المباعة وعلى إجمالى الإيرادات والأرباح . وعلى ذلك فلكم يمكن زيادة أرباح المنشأة فيجب أن تنسق مجهودات الإعلان مع سياسة تحديد ثمن السلعة فى السوق .

(ب) يجب ان تنسق مجهودات الإعلان مع برنامج التسويق الأخرى بما فى ذلك المجهودات الشخصية للبيع وطرق التوزيع المختلفة .

(ج) يجب العمل على تنفيذ الإعلان بمهارة وكفاية خاصة وذلك من حيث تحديد الجمهور الذى توجه إليه الرسالة الإعلانية ، والعناية باختيار النقط الفنية التى لها أكبر الأثر على جمهور المشترين أو المستهلكين الذى يوجه إليهم الإعلان ، وابتكار الوسائل والطرق التى تخلق الجاذبية فى الإعلان واختيار أحسن طرق النشر الملائمة للجمهور لتوجه إليه الرسالة الإعلانية وذلك على أساس المقارنة بين تكاليف هذه الطرق وفوائدها . وكذلك تحديد الحجم المناسب للإعلان وعدد المرات التى ينشر فيها للحصول على أحسن النتائج .

ولا شك أنه إذا لم ترسم السياسة الإعلانية فى المنشأة على أساس القواعد السابق ذكرها فإن المنشأة سوف تتعرض لكثير من الإسراف فى تكاليف الإعلان . ويعمل رجال الأعمال دائماً على تقليل الإسراف فى تكاليف الإعلان بقدر الإمكان وذلك بدراساتهم المستمرة للسوق ، وقياسهم لأثر الإعلان ونتائج حملاتهم الإعلانية .

#### الآثار الاقتصادية للإعلان :

لا شك أن الإعلان فى حد ذاته يعتبر نشاطاً من أوجه النشاط الاقتصادية التى تتضمن استخدام مجهود عدد كبير من الأشخاص وكميات هائلة من المواد بالإضافة إلى أن الإعلان كان له عدة آثار ملحوظة فى الجهاز الاقتصادى بما وجه أنظار الباحثين إلى دراستها (١) . ويمكن فيما يلى تلخيص مثل هذه الآثار الاقتصادية للإعلان :

---

(١) المرجع السابق Neil A. Borden .

## أولاً - أثر الإعلان على الطلب :

١ - يساعد الإعلان على زيادة سعر الميل العام للطلب إلى الارتفاع وذلك بالنسبة لكثير من السلع والمنتجات ، بشرط أن تكون الظروف المحيطة مواتية لمثل هذه الزيادة ، مثال ذلك الطلب على السجائر حيث يمكن استخدام الإعلان لزيادة الطلب عليها .

٢ - في حالة اتجاه الميل العام للطلب على سلعة ما إلى الانخفاض فليس بوسع الإعلان إيقاف هذا الميل إلى انخفاض ، وكل ما يستطيع عمله هو تأخير اضمحلال الطلب على هذه السلعة .

٣ - بمساهمة الإعلان في زيادة سرعة الطلب المتزايدة على سلعة معينة فإنه يساعد أيضاً على زيادة مرونة الطلب على هذه السلعة ، إذ أن زيادة عدد المشترين للسلعة وتوسيع سوق توزيعها يؤدي إلى ازدياد الفرص أمام المنشأة لزيادة المبيعات عن طريق تخفيض سعر البيع .

كما أن التوسع في السوق يعتبر أمراً ضرورياً لكي يستطيع بائع السلعة تخفيض سعر بيعها ، وأن هذا التوسع قد يؤدي إلى تقليل تكاليف إنتاج السلعة بما يسمح بتخفيض سعر بيعها فيما بعد .

٤ - يؤدي اتساع السوق ( الذي هو من آثار الإعلان ) إلى دخول منافسين جدد .

٥ - أن اتساع السوق عن طريق الإعلان ووسائل الترويج الأخرى لا يؤدي فقط إلى تخفيض السعر بواسطة المنشآت الكبيرة ، وإنما يؤدي أيضاً إلى إمكانية خلق علامات خاصة مميزة للسلع brands ، تباع بالأسعار المخفضة .

٦ - يمكن القول بصفة عامة أن رجال الأعمال وخاصة المنتجين Manufactures ليس عندهم الإلمام التام بفرص زيادة المبيعات والأرباح عن طريق استخدام مرونة الطلب Demand Elasticity .

٧ - أن فرص وإمكانات استخدام الإعلان تتفاوت وتختلف كثيراً من منشأة لأخرى . فمثلاً إذا توافرت الظروف المناسبة فإن الإعلان يؤدي إلى



زيادة الطلب على منتجات المنشأة التي تقوم به . غير أنه في حالات أخرى نجد الإعلان لا يحقق للمنشأة الغايات المنشودة من القيام به ، وذلك لعدم وجود تميز كاف للسلعة Product Differentiation أو عدم وجود دوافع شراء Buying Motives قوية لدى المستهلك ، أو لقلة عدد المشتريات . . ومثال ذلك عيدان الثقاب والمسامير حيث نجد أنه من الصعوبة بمكان ومن المشكوك فيه أن يحقق الإعلان زيادة في الطلب على منتجات منشأة معينة من علب الكبريت أو المسامير .

٨ - عندما يساعد الإعلان على زيادة الطلب على منتجات منشأة معينة فإنه يساعد أيضاً على تقليل مرونة الطلب على المنتجات . وبعبارة أخرى فإنه يساعد المنشأة على الاحتفاظ بأسعار البيع عند مستواها إذا كان هناك انخفاض عام في الطلب . كما أن الإعلان في مثل هذه الحالة يساعد المنشأة أيضاً - في حدود معينة - على تجاهل التغيرات في ثمن السلع والمنتجات الأخرى في المنافسة .

ولا شك أن هذا الوضع ملحوظ بالنسبة للسلع المميزة بشكل واضح High Differentiated عن غيرها من السلع في السوق ، وكذلك بالنسبة لسلع توجد لدى المستهلكين دوافع شراء عاطفية قوية وغير أنه في المدى الطويل Long run تظهر عوامل تنافسية أخرى تضعف من أثر الإعلان في مساعدة المنشأة بالاحتفاظ بمستوى أسعار السلع والمنتجات التي تقوم ببيعها .

### ثانياً - أثر الإعلان على تكاليف التسويق

١ - لا يعتبر الإعلان في حد ذاته السبب الأساسي في ارتفاع تكاليف التسويق ، وإن اعتبرت تكاليفه جزءاً من التكاليف الكلية للتسويق .

ولا شك أن سبب ذلك هو الوضع القائم لمجتمعنا الإقتصادي الذي يقوم على نظام تقسيم العمل بشكل كبير سواء في الإنتاج أو التوزيع ، والذي يتضمن عدداً كبيراً من أشكال وأصناف السلع المتنافسة والمميزة عن بعضها البعض ، وعلى ذلك ففي مثل مجتمعنا هذا نجد أن المنتجين والمستهلكين متباعدين عن

بعضهم من حيث المكان ، كما أن الوقت الذي يحدث فيه الإنتاج غالباً ليس هو الوقت الذي يحدث فيه الاستهلاك ، والمعلومات التي لدى المنتج عن السلع التي يقوم بإنتاجها لا تتوافر لدى المستهلك الذي يمكن أن يشتريها ، وعلى ذلك فلا بد من إيجاد طرق ووسائل كافية تعمل على تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك ، وتعمل على التوفيق بين أوقات الإنتاج وأوقات الاستهلاك ، وتعمل كذلك على توصيل المعلومات الكافية عن السلع إلى المستهلكين ، وكل هذا لا شك يستلزم مصاريف ونفقات كثيرة هي تكاليف التسويق ، والنتيجة أنه لا بد من توصيل المعلومات عن السلع الموجودة في السوق إلى المستهلك حتى يستطيع المنتج توزيع منتجاته وحتى تظل السوق قائمة ، وسواء أنفقت هذه التكاليف على الإعلان أو البيع الشخصي فهي تمثل قدراً ملحوظاً من تكاليف التسويق التي لم يؤدي إلى زيادتها الإعلان في حد ذاته وإنما تقتضيها ظروف التوزيع في مجتمعنا الاقتصادي .

٢ - لا يمكن الجزم أو التحديد بشكل من الدقة ما إذا كان وجود الإعلان في نظامنا الاقتصادي يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض تكاليف التسويق بصفة عامة ، وذلك بسبب قلة المعلومات الا-صائية عن تكاليف التسويق .

### ثالثاً - أثر الإعلان على تكاليف الإنتاج

١ - يساعد الإعلان في بعض الصناعات على تحقيق الإنتاج الكبير Mass Production ، وهذا ما يؤدي طبعاً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج Manufacturing Costs

٢ - إن ادعاء البعض أن المنشآت الكبيرة التي لا تقوم بالإعلان تحقق دائماً تخفيضاً في تكاليف إنتاجها بشكل تفضل به المنشآت الصغيرة أو المنشآت التي لا تستخدم الإعلان يعتبر ادعاء لا يستند غالباً إلى الحقيقة حيث أنه وجد من الأبحاث أن المنشآت الصغيرة التي تستخدم الإعلان أحياناً ما يحقق انخفاضاً في تكاليف إنتاجها يعادل الانخفاض الذي تحققه المنشآت الكبيرة .

### رابعاً - أثر الإعلان على سعر البيع :

١ - يساعد الإعلان على إبطاء حركة المنافسة في السوق عن طريق تخفيض الأسعار Price Competition ولكنه قلما ينجح في منع مثل هذا النوع من المنافسة في المدى الطويل .

٢ - يعمل الإعلان بصفة عامة على زيادة ثبات الأسعار في السوق وتقليل مرونة جهاز الثمن .

٣ - يساعد الإعلان على تركيز الطلب بالنسبة لبعض المنتجات المعينة وهو بدوره يؤدي إلى تركيز العرض في أيدي القلة من المنشآت المسيطرة بما ينتج عنه بقاء الأسعار مرتفعة نسبياً ، وذلك طبقاً لنظرية المنافسة الاحتكارية Menopolistic Competition . وغير أنه يجب أن يلاحظ أن الإعلان ليس هو السبب الأساسي في تركيز العرض في أيدي قليل من المنشآت .

### خامساً - أثر الإعلان على جودة السلع وأنواعها :

١ - يساعد الإعلان وطرق البيع الحديثة على استخدام وتطبيق الاختراعات الحديثة .

٢ - يساعد الإعلان على الاحتفاظ بجودة السلع المميزة التي يعلن عنها .

٣ - يساعد الإعلان بطريقة غير مباشرة على تحسين السلع حتى يستطيع المعلن استخدام هذه التحسينات في إغراء المستهلك وإثارة الطلب على مثل هذه المنتجات .

### سادساً - أثر الإعلان على حرية المستهلك في الاختيار :

١ - يساعد الإعلان على زيادة حرية المستهلك في اختيار السلع وذلك عن طريق اتباع سياسة تمييز السلع Product Differentiation التي تشجع بعض رغبات المستهلك الذي عادة ما يقبل الأصناف التي توافقه ويرفض الأصناف الأخرى . وهذا طبعاً مما يزيد من حدة المنافسة في تمييز السلع التي ينتج عنها تحسين السلع في المدى الطويل .

٢ - لا يعطى الإعلان جميع المعلومات الكافية للمستهلك لمساعدته وإرشاده في اختيار السلع اختياريّاً سليماً ولكن يمكن أن يقال بشكل عام أن الإعلان ما زال المصدر الرئيسى للمعلومات الخاصة بالسلع الموجودة في السوق والتي يحتاج إليها المستهلك لإرشاده في عملية الشراء . وعلى ذلك فالإعلان أداة ضرورية للتوزيع والشراء في مجتمعنا الاقتصادي .

٣ - أدى القصور في المعلومات التي يوفرها الإعلان للمستهلكين إلى قيام ونهوض حركة المستهلكين Consumer Movement التي ترمي إلى تعليم المستهلكين وترشدهم في عمليات الشراء ، وتعتبر الجمعيات التعاونية صورة من حركة المستهلكين .

### سابعاً - أثر الإعلان على الاستثمار والدخل الأهلئ :

١ - يلعب الإعلان دوراً هاماً - وإن صعب قيامه على وجه التحديد في تهيئة الأذهان لمستوى عال من المعيشة ، كما ساعد على تنشيط حاجات المجتمع فأصبحت كماليات العصر السابق ضروريات للعصر الحالى . وهذا ما أدى إلى وجود تجدييدات وتحسينات مستمرة في مجتمعنا الاقتصادي بما نتج عنه زيادة الميل إلى الاستثمار وبالتالي إلى زيادة الدخل الأهلئ .

٢ - يساعد الإعلان المنتجين على تحقيق الأرباح المرغوبة بما يحثهم على زيادة الاستثمار وبما ينتج عنه زيادة في العمالة والدخل الفردى والدخل الأهلئ .

### ثامناً - أثر الإعلان على الدورة التجارية :

١ - يساعد الإعلان على تنشيط الدورة التجارية Business Cycle حيث ان مجهودات الإعلان تنشط خلال فترة الراج Prosperity وتقل خلال فترة الكساد Depression وخاصة ان قليلاً جداً من رجال الأعمال يحاولون استخدام الإعلان في العمل على انعكاس اتجاه الدورة التجارية ، غير انه يمكن أن يقال أن إدارة المنشأة التي تتمتع ببعد النظر يمكن أن تستخدم الإعلان في تقديم سلع جديدة إلى السوق للحد من الاتجاه النزولى Down-Swing للدورة التجارية وخاصة في فترات الانتكاس Recession .

٢ - ليس هناك أى دليل قاطع على أن الإعلان وفن البيع « الهجوى » Aggressive Selling من أسباب تقلبات الدورة التجارية .

وعموماً يمكن أن نستخلص مما سبق ذكره أن الإعلان من الناحية الاقتصادية يعتبر مهماً ولازماً لمجتمع اقتصادى متقدم ومتجدد باستمرار Economy Dynamic ومهما وجهت إليه من انتقادات فهو ولا شك أصل من الأصول الاقتصادية المهمة Economic Asset وليس عبثاً على المجتمع .

### البيع الشخصى

يقصد بالبيع الشخصى اتصال البائع أو مندوبيه شخصياً بالمشتريين فى عدة صور . فاما أن يتم بين المنتج وتاجر الجملة ، أو بين المنتج والمستخدم الصناعى Industrial User ، أو بين المنتج وتاجر التجزئة ، أو بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة ، أو فى محل المشتري ، أو فى مكان آخر . كما قد يتم البيع بالتليفون بعد أن يقنع البائع عميله عن طريق المحادثة التليفونية .

ولا شك أن البيع الشخصى يعتبر من أهم وسائل البيع التى يستخدمها البائعون فى توزيع منتجاتهم وسلعهم ولما ينفرد به من مزايا عديدة يفضل بها على أى وسيلة أخرى من وسائل البيع . فمثلاً يستطيع مندوب البيع أن يقنع العميل بالطريقة التى تناسبه ، وأن يوصل إليه رسالة البيع باللغة التى يفهمها والأسلوب الذى يتلاءم مع ظروفه الخاصة ، وبذلك يتيح الاتصال الشخصى الفرصة للمندوب البيع أن يتعرف على عميله ، وأن يفهم ظروفه الخاصة ، ثم يصيغ حديثه فى قالب الذى يلائم هذا العميل ، ويعدل هذا الحديث بسرعة حتى يناسب أى تغيير فى موقف هذا العميل ، وبذلك يمكنه إقناعه وإتمام صفقة البيع ، ولا شك أن هذه المرونة لا تتوافر فى أى وسيلة من وسائل البيع الأخرى . هذا بالإضافة إلى أن الاتصال الشخصى بين مندوبى البيع والعملاء يولد الصداقة بينهم ، ويوطد علاقة المشتري بالمنشأة مما يعود عليها بالربح الوفير .

وبقدر ما لو وظيفة البيع الشخصى من مزايا ، إلا أنه يعترضها كثير من المشاكل الخاصة بتنظيم إدارة المبيعات ورفع كفاءة مندوبى البيع ، حتى يمكن

محو الإسراف في الجهود وتخفيض تكاليف التوزيع . ولا شك أن هذه المشاكل عديدة ، إلا أننا سنقتصر هنا على شرح مختصر لأربع مجموعات رئيسية من هذه المشاكل وهي ما يتعلق بالبحث عن عمال ومندوبي البيع المناسبين واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم ومكافآتهم والإشراف عليهم ومراقبة نشاطهم .

### اختيار مندوبي البيع :

تستلزم عملية اختيار عمال ومندوبي البيع القيام بالبحث والتعرف على أحسن المصادر التي يمكن أن تمد المنشأة بالعمال والمندوبين المناسبين ، ولا شك أن مدير المبيعات ( أو المختصين بمثل هذه الأمور في المنشأة مثل إدارة الأفراد ) لا يدخر وسعاً في الاتصال بمثل هذه المصادر حتى يحصل على حاجته من عمال البيع بأقل تكاليف ممكنة ، فمثلاً يطلب من رجال البيع الحاليين أن يرشحوا زملاءهم أو معارفهم الذين يرون فيهم الشروط الخاصة بمثل هذه الوظائف . ولا شك أن عمال البيع الحاليين يمكنهم أن يقوموا بمثل هذه المهمة ويمكنهم أن يقدموا هذه الخدمة للمنشأة بناء على إتصالاتهم الشخصية بعمال البيع الآخرين في السوق ، وبناء على معلوماتهم عن الوظائف الحالية ، وحسن تقديرهم لمن يمكن أن يشغلها . والمفروض أن يخلص عامل البيع الحالي في ترشيحه لأسماء جديدة نظراً للثقة التي تضعها فيه المنشأة ، ولأن علاقته مع المنشأة ربما تتأثر إذا أهمل في مثل هذا الشأن وكان لعمله أثر في تضليل المسؤولين هذا بالإضافة إلى أن موظفي المنشأة الذين يشتغلون في أقسام أخرى قد يوجد بينهم من يصلح لوظيفة البيع الشاغرة أو قد يقوموا بترشيح معارفهم لها . ويمتاز موظفو المنشأة كمصدر من مصادر رجال البيع أن لهم معرفة بعمال المنشأة والسلع والخدمات التي تبيعها وكذلك إلمامهم بالسياسات العامة للمنشأة وظروفها ، ولن يحتاج الأمر لإمدادهم بمثل هذه المعلومات عند تعيينهم في قسم البيع . كما أن ولائهم للمنشأة وإخلاصهم في عملهم . أمر معروف لدى المسؤولين .

وقد تقوم المنشأة بعمل إعلانات في الصحف والمجلات لطلب عمال البيع ، أو قد تتصل بالمعاهد الدراسية للبحث عن يمكنهم شغل وظائف البيع الحالية .

كما أن المنشأة قد تطلب من بعض عملائها المستثمرين والمعرفين لديها ترشيح بعض الأشخاص . ولا شك أن مثل هؤلاء العملاء يلمون - إلى حد معين - بظروف المنشأة ومركزها التنافسي في السوق وسمعتها في معاملة موظفيها الخ . مما يمكنهم من توصيل مثل هذه المعلومات إلى الأشخاص الذين يرشحونهم فيوفرون على المنشأة بعض المجهود الذي تقوم به لإغراء المتقدمين إلى الوظائف بقبولها .

وقد تعتمد بعض المنشآت إلى إغراء عمال البيع الناجحين في المنشأة المنافسة بشتى الوسائل حتى تجتذبهم إلى خدمتها . فأحياناً تعرض عليهم مكافآت أعلا من تلك التي يحصلون عليها من المنشآت التي يشتغلون بها ، وأحياناً تعرض عليهم مراكزهم الحالية ، كما قد تفتح أمامهم أبواب الترقية بشكل أحسن من أوضاعهم الحالية . والسبب في تفضيل استخدام رجال البيع في المنشآت المنافسة قد يرجع إلى معرفتهم بالسلع التي تباع في السوق وأساليب بيعها ، وظروف المنافسة واجتذاب العملاء كما قد ينتظر منهم لإضافة بعض العملاء الذين يرتبطون معهم بعلاقات شخصية إلى العملاء الحاليين للمنشأة هذا بالإضافة إلى احتمال ارتفاع المركز التنافسي للمنشأة في السوق بعد اجتذابها للناجحين من عمال البيع في المنشآت المنافسة . والحقيقة أن كثيراً من المنشآت المنافسة في تردد في اتباع سياسة إغراء واجتذاب عمال البيع من المنشآت المنافسة حتى لا يؤدي هذا إلى اشتداد المنافسة بين المنشآت المختلفة في هذا الشأن بما قد يعود عليهم جميعاً بالضرر . هذا بالإضافة إلى أن الشخص الذي يسهل إغراؤه على ترك وظيفته أن يتكرر منه ذلك بما قد يشكك بعض المنشآت في استخدامه نظراً لصعوبة الاحتفاظ به - وليس معنى هذا أن المنشأة يجب ألا تقبل أى موظف سبق اشتغاله في منشأة منافسة ، كما يحدث في بعض المنشآت ، وإنما يمكنها أن تقبل عمال البيع الذين يشتغلون في منشآت منافسة ويرغبون في تركها لسبب أو لآخر بشرط ألا تكون سياسة المنشأة المنافسة أساسها إغراء عمال البيع في المنشآت المنافسة على تركها وتشجيع عمالها الحاليين على القيام بشتى الطرق والأساليب لاجتذاب زملائهم من المنشآت المنافسة وحضهم على تركها .

هذا يمكن المنشأة أن تستفيد أيضاً من المصادر الأخرى لعمال البيع مثل الغرف التجارية وإعلانات طلب الوظائف في الصحف والمجلات ، والبنوك ورجال الأعمال في المنشآت الأخرى .

وتقوم إدارة البيع عادة بتحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يمكن استخدامه لشغل وظيفة البيع الشاغرة ، وذلك بناء على تحليل هذه الوظيفة Job Analysis ثم تعطى هذه الشروط إلى إدارة الأفراد التي عادة ما تتولى عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أنسب شخص لها بناء على تلك الشروط التي سبق تحديدها بواسطة المختصين في إدارة المبيعات . ويتم عملية اختيار عمال البيع على عدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - طلب استخدام Application Blank : حيث يطلب من المتقدم للوظيفة ملء هذا الطلب الذي به تستطيع المنشأة أن تحصل على بعض المعلومات والبيانات الخاصة بهذا الشخص : ومثال ذلك : الاسم ، والسن ، والعنوان ، والجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمؤهلات العلمية التي يحملها ، والخبرة العملية والجهات التي سبق اشتغالها بها أو التي يمكن الرجوع إليها للتحرر عنه ، والجمعيات والأندية التي ينتمى إليها والوظائف والمراكز التي سبق أن شغلها ، والأسباب التي من أجلها ترك الوظيفة الأخيرة . الخ .

٢ - الكشف الطبي Physical Exam : بعد أن تفحص طلبات المتقدمين ويستقر الأمن على الطلبات المناسبة يقدم أصحابها للكشف الطبي بحسب شروط الوظيفة والملاحظ أن أغلب المنشآت كانت تضع الكشف الطبي في نهاية مراحل الاختبار . ولكن الاتجاه الجديد في كثير من المنشآت أن يوقع الكشف الطبي على المتقدم للوظيفة للتأكيد من لياقته طبيياً قبل أن يمر في مراحل الاختيار الأخرى التي عادة ما تكلف المنشأة كثيراً من الجهود والنفقات التي تفوق تكاليف الكشف الطبي . هذا بالإضافة إلى أن كثيراً من المنشآت أصبح لها طبيب خاص أو قسم طبي يتبع المنشأة فهي عادة لا تتكلف كثيراً في توقيع الكشف الطبي على المتقدمين لوظائفها .

٣ - اختبارات الوظيفة Employment Tests : تقوم بعض المنشآت الكبيرة



المتقدمة بعمل اختبارات مختلفة لمن ظهرت لياقته طيباً . وهذه الاختبارات قد تتصل بذكاء الشخص Intelligence Tests وذاكرته وقدرته على التفكير ووزن الأمور والتعاون مع غيره من الأفراد . وقد تتصل بمقدرة الشخص الطبيعية Atitude Test . أو بتصرفات الشخص ونظرته إلى أمور مختلفة Attitude الخ . . ويشرف على صياغة وعمل هذه الاختبارات أشخاص متخصصون ولديهم القدرة على وضع الأسئلة المناسبة وتحليل الإجابات واستخراج النتائج منها . وتقوم كثير من المنشآت الأمريكية بعمل مثل هذه الاختبارات :

٤ - المقابلة الشخصية Interview وتعتبر المقابلة الشخصية من أهم خطوات اختبار عامل البيع ، حيث أنه بواسطتها يمكن استكمال المعلومات المطلوبة عن المتقدم للوظيفة ، كما أنها تكمل نتائج المراحل والخطوات السابقة وتؤكد هذا بالإضافة إلى أن المنشآت التي لا تستطيع القيام باختبارات الوظيفة السابقة تعتمد على المقابلة الشخصية في الحصول على بعض هذه المعلومات ومن المعلومات التي يمكن معرفتها من المقابلة الشخصية لعامل البيع طريقة الحديث والنطق والصوت ، والمظهر من حيث ذوق اللبس والنظافة والأسنان ، والشكل العام للجسم ، والذكاء وسرعة البديهة ، والمعلومات . الخ . ويلاحظ أن المقابلة الشخصية لا تأتي بالثمرة المرجوة منها إلا إذا أحسنت إدارتها وابتعد القائمون بالمقابلة عن الآراء الشخصية والميول الخاصة بقدر الإمكان . ويمكن للمنشأة أن تضمن إلى حد كبير نجاح المقابلات الشخصية في تأدية مهمتها إذا توافرت الأمور الآتية :

( أ ) الاعتناء بتحديد القيم Qualities والعوامل التي يجب فحصها وتقديرها أثناء المقابلة وذلك حسب الشروط الخاصة بالوظيفة .

( ب ) رسم المقابلة ووضع خططها قبل القيام بها ، ويتضمن ذلك نوع الأسئلة التي توجه للشخص ، وترتيب توجيهها ، والأمور التي يجب ملاحظتها الخ . .

(ج) الدقة في اختيار من يقوم بالمقابلة حيث يستلزم الأمر أن يكون خبيراً في مثل هذه الأمور .

(د) تدريب الأشخاص الذين يدبرون المقابلة لرفع كفاءتهم .

وقد يحتاج الأمر إلى مقابلة المتقدم لوظيفة البيع عدة مرات وبأشخاص مختلفين وفي ظروف متنوعة حتى يمكن الحصول على المعلومات المرغوبة وتكون فكرة صحيحة عنه قبل اتخاذ قرار بشأنه .

٥ - التحري عن الماضي Investigation of previous History يجب أن تتحرى المنشأة عن الشخص المتقدم للوظيفة وتطلب منه خطابات توصية بجانب الرجوع إلى الجهات التي سبق اشتغاله بها للتأكد من المعلومات التي سبق أن أعطاها للمسؤولين ، كما يجب أن ينظر إلى خطابات التوصية بعين الحذر حيث أحياناً ما تعطى بقصد المجاملة في حين أنها لا تمثل الحقيقة وعلى ذلك فيجب أن تؤيد بمصادر أخرى وتحتاج المنشأة عموماً إلى الحصول على المعلومات التالية عن المتقدم للوظيفة من المنشآت التي سبق له الاشتغال بها :

(أ) تاريخ التحاقه وتركه للخدمة .

(ب) السبب في ترك الخدمة .

(ج) قدرته على العمل والتعاون مع غيره والتزامه بقوانين المنشأة .

(د) هل سبق أن أسندت له مهمة حيازة أو تحصيل نقود . ومدى قيامه بهذه المهمة .

(هـ) الأمانة ومدى الثقة فيها .

(و) السلوك الشخصي وعما إذا كان مقامراً أو مدمناً للخمر . . الخ .

(ز) هل هناك علاقة أو قرابة بين صاحب العمل وهذا الشخص .

وتلجأ المنشأة إلى الجهات التي تثق في معلوماتها لإمدادها بما يطمئنها على سلوك هذا الشخص المتقدم للوظيفة ونجاحه في مهمته . وهذا الأمر قد يكلف المنشأة كثيراً من النفقات وخاصة كلما رغبت في الحصول على معلومات كثيرة ودقيقة عند توظيفها لشخص مهم في إدارة البيع .

٦- بعد انتهاء الخطوات السابقة تستطيع إدارة الأفراد أن تقرر مبدئياً قبول الشخص الذى تتوافر فيه شروط الوظيفة . أما التعيين فيجب أن يصدر به قرار من مدير المبيعات أو مدير القسم الذى سوف يشتغل فيه الشخص الذى حاز القبول . وهذه السياسة يعطى لإدارة الأفراد سلطة استبعاد أى شخص خلال مراحل الاختبار المختلفة ، ثم تقترح على إدارة البيع تغيير الشخص الذى حاز القبول ، أى سلطتها استشارية Staff Authority . وفى نفس الوقت يعطى لمدير المبيعات سلطة تعيين عمال البيع الذى يرى تشغيلهم فى قسمه وتحمل مسئولية أعمالهم ، أى سلطة تنفيذية Line Authority .

ويلاحظ أنه من الأهمية بمكان أن تعنى المنشأة باختيار عمال البيع ورسم سياسة الاختيار على أسس سليمة حتى يمكنها أن تقلل من دوران رجال البيع Labor turnover ، وأن توفر فى نفقات الاختيار والتعيين والتدريب ، وترفع من كفاية إدارة المبيعات .

#### لتدريب مندوبى البيع :

إن التجارب العلمية قد أثبتت أهمية التدريب ووجوبه بالنسبة لعمال مندوبى البيع . وهذا ما دعى أغلب المنشآت المتقدمة إلى القيام بتدريب عمال البيع فيها لرفع كفاءتهم نظراً لما لمسته من أن نجاحها فى برامج التدريب أدى إلى زيادة رقم مبيعاتها وتخفيض تكاليف التوزيع . وهذا بالإضافة إلى أن قيام المنشأة بالتدريب واهتمامها به يعتبر عاملاً مهماً من عوامل اجتذاب الأكفاء من عمال البيع الذين يتطلعون إلى زيادة كفاءتهم وزيادة كسبهم كما يعمل أيضاً على زيادة ارتباط هؤلاء العمال بالمنشأة وبذلك يقل دوران العمال فيها ، وكذلك إلى زيادة ارتباط العملاء بالمنشأة وارتفاع مستواها للتنافس فى السوق .

ولكى تستفيد المنشأة من تدريب عمال البيع وتحقق الفائدة المرجوة من برامج التدريب دون إسراف فى الجهود والنفقات فيجب أن تلاحظ سياسة التدريب الاعتبارات التالية :

١- يجب أن ترسم برامج التدريب بناء على تحليل وظائف البيع وأن تلاحظ الاختلافات الفردية بين عمال البيع Individual Differences .

٢- يجب أن يكون هناك دافع Motivation لاهتمام العمال ببرامج التدريب وحرصهم على اتقانه والاستمرار فيه . ومثال ذلك أن يأخذ ذلك في الحسبان عند الرقية ، أو أن يمنح عامل البيع مكافأة على النجاح في برنامج التدريب . وهذا طبعاً إلى جانب استفادتهم في المدى الطويل عن طريق رفع كفاياتهم .

٣- انتقاء المدربين Trainers المناسبين لفرقة التدريب على بناء معلوماتهم وخبرتهم .

٤- ملاحظة تدريب المدربين أيضاً حتى يكونوا دائماً على مستوى عال من الكفاية .

٥- إتاحة الفرصة أمام عمال البيع للاشتراك Participation في انتقاد وتعديل برامج التدريب حسب ظروفهم وذلك عن طريق قبول اقتراحاتهم في هذا الشأن .

٦- استخدام الطرق والوسائل المناسبة للتدريب ومثال ذلك المحاضرات والمؤتمرات ، والمناقشة في حل المشاكل ودراسة الحالات Case Study واستخدام الأفلام التعليمية ، والتدريب العملي على البيع Job training حيث يزاول عامل البيع مهمته تحت إشراف المدرب الذى يقوم بعد ذلك بارشاده إلى مواطن الضعف في طريقته وكيفية تحسينها .

ويجب أن تهتم المنشأة بمتابعة نتائج التدريب Follow-up بقدر الإمكان حتى يمكن إدخال التحسينات اللازمة على البرامج كما يلاحظ أن مهمة التدريب في المنشأة تعتبر سلسلة مستمرة لا تنقطع ، حيث أن التدريب لازم باستمرار لجميع عمال البيع ، ينالون منه قسطاً من وقت لآخر . السبب في ذلك أن ظروف البيع عرضة للتغير كما أن سياسات البيع تتغير أيضاً بتغير ظروف السوق . وما أكثر حدوث ذلك في مجتمعنا الاقتصادى المتجدد . ولا شك أن كل ذلك يستلزم إحاطة عمال البيع علماً بمثل هذه التغيرات وتدريبهم على أساليب البيع التى تتفق وهذه المتغيرات . وهذا بالإضافة إلى ضرورة تزويد عمال البيع بما تكشف عنه الخبرة والتجربة من أساليب البيع الحديثة .

## مكافأة مندوبي البيع :

تعتبر المكافأة المادية من العوامل التي تستخدم في تشجيع عمال البيع ولذلك يحسن دائماً أن تختار المنشأة الطريقة المناسبة لمكافأة عمال البيع بحيث يتوافر فيها عامل التشجيع على زيادة المجهود ورفع الكفاية . وأن تتوافر فيها المرونة الكافية لمقابلة التغير في إنتاج البائع ، وأن تسمح بدرجة معقولة من الاستقرار في دخل البائع حتى لا ترتبك ظروفه بشكل كبير في أوقات الكساد ، كما يحسن أيضاً أن يلاحظ في طريقة مكافأة عامل البيع دفعه وحثه على التعاون مع زملائه الآخرين في قسم البيع ، والقيام بالخدمات المناسبة للمشتريين إذا استلزم الأمر ، هذا بالإضافة إلى عدم تشجيع عمال البيع على اتباع الأساليب المختلفة للضغط على العملاء ودفعهم إلى شراء ما يحتاجون إليه رغبة في زيادة رقم المبيعات . حيث أن ذلك غالباً ما يؤدي إلى زيادة مردودات المبيعات والتأثير السيئ على سمعة المنشأة في المدى الطويل .

وعموماً تتأثر طريقة مكافأة عمال البيع في المنشأة بعدة عوامل يمكن تلخيص بعضها فيما يلي :

١ - طريقة التوزيع المتبعة Channel of Distribution ، حيث أن المجهود الذي يبذله عامل البيع في بيع السلعة إلى تجار الجملة أو تجار التجزئة يختلف عادة عن المجهود الذي يبذله عند البيع مباشرة للمستهلك النهائي . فمثلاً يسهل الأمر نسبياً على البائع في التعرف إلى عدد محدود من تجار الجملة أو التجزئة ودراسة ظروفهم وحاجاتهم وتوطيد العلاقات معهم ومعرفة الطريقة التي يتأثرون بها ، كما أن طريقة إقناعهم تعتمد كثيراً على المنطق والعقل والمنافع المادية التي يمكن أن يحصل عليها هذا التاجر من شرائه للسلعة . وهذا طبعاً بخلاف الحال بالنسبة للتعامل مع عدد كبير من المستهلكين النهائيين الذين يعتمدون في إقناعهم غالباً على النواحي العاطفية ، بما يتطلب كفاية ومهارة أكبر من البائع لكي يفهم المستهلك ورغباته وميوله وطريقة إقناعه . هذا بالإضافة إلى صعوبة التعرف عليهم جميعاً حيث أن كثيراً منهم ليسوا عملاء مستمرين للمنشأة . كما يلاحظ أيضاً أن الخدمات التي يقتضيها تجار الجملة

والتجزئة تختلف كثيراً عن الخدمات التي يقتضيها المستهلك النهائي . وعلى ذلك يجب أن تلاحظ مثل هذه الاختلافات عند اختيار طريقة مكافأة عمال البيع المختلفين .

٢ - نوع السلعة : حيث أن الاختلاف في نوع السلعة يتطلب مجهودات وكفايات مختلفة من عامل البيع . فهناك مثلاً السلع الخاصة Special Goods التي تباع إلى مجموعات خاصة من المشترين وعادة ما يكون ثمنها مرتفعاً نسبياً عن ثمن السلع الاستهلاكية الأخرى وعلى ذلك نجد أن هذا النوع من السلع يتطلب مجهوداً خاصاً وكفاية معينة من عامل البيع تختلف عن تلك الكفاية اللازمة لبيع السلع الاستهلاكية العادية ( الميسرة ) Convenience Goods أو السلع الأساسية Staple Goods التي عادة ما يحتاج إليها أغلب المستهلكين هذا بالإضافة إلى أن السلعة كلما ارتفع ثمنها وكلما زادت مدة تعميمها Durable Goods لدى المشتري أو المستهلك كلما احتاج الأمر من عامل البيع إلى بذل مجهود أكبر نسبياً وتطلب منه معلومات على مستوى أعلا نسبياً من ذلك المجهود وتلك الكفاية المطلوبة في حالة بيعه للسلع غير المعمرة أو الرخيصة الثمن نسبياً . ومثال ذلك بيع آلة من الآلات وبيع أية سلعة استهلاكية . أو بيع آلة وبيع بعض العدد والأدوات التي يستخدمها المصنع في الصيانة . كما أن السلعة إذا تطلب بيعها نوعاً معيناً من الخدمة أو إرشاد لمشتري فلا بد من مكافأة عامل البيع عنها لما لهذا من آثار منتجة في المدى الطويل .

٣ - طبيعة سوق البيع : ولطبيعة السوق أثر كبير في اختيار الطريقة المناسبة لمكافأة مندوب البيع . فمثلاً إذا كان الطلب على السلعة كبيراً بطبيعته وسوقها ممتلئة نظراً للحاجة الكبيرة إليها واستهلاكها بواسطة عدداً كبيراً جداً من المستهلكين فإن طريقة مكافأة عامل البيع لا شك تختلف عنها في حالة السوق الضيقة . حيث تكون مكافأة عامل البيع عن الوحدة المباعة أقل في الحالة الأولى عنها في الحالة الثانية ومثال ذلك بيع سلعة كالصابون وبيع سلعة كالسيارات . حيث نجد أن السلعة الأولى سوقها أوسع وتتمتع بطلب عام عن السلعة الثانية . هذا بالإضافة إلى درجة التشبع في السوق وحالة المنافسة

بين البائعين لها أيضاً أثر كبير على طريقة دفع أجر البائع . فإذا كانت السوق قد وصلت إلى درجة عالية نسبياً من التشبع وكانت المنافسة فيها حادة بين البائعين أصبح أمر توزيع السلعة أكثر صعوبة على عامل البيع منه في حالة السوق غير المتشبعة أو قليلة المنافسة وعلى ذلك فلا بد من زيادة مكافأة عامل البيع في الحالة الأولى عنها في الحالة الثانية .

٤ - وسائل الترويج الأخرى ، حيث أن لوسائل الترويج الأخرى التي تقوم بها المنشأة أثر كبير في تسهيل مهمة البائع في توزيع السلعة وعلى ذلك فإذا كانت المنشأة تقوم بحملة إعلانية كبيرة وتنظيم نوافذ العرض فيها وتقديم السلع للمستهلكين في السوق عن طريق الإرشاد والاستخدام وإظهار المزايا Demonstrations فإن الفرص سوف تزداد أمام عمال البيع لزيادة رقم مبيعاتها وذلك بمجهود أقل نسبياً مما لو لم تبذل المنشأة هذه المجهودات الترويجية المكتملة للبيع الشخصي .

ولذلك نجد عموماً أن المنشآت التي تتحمل الكثير من النفقات في الإعلان ووسائل الترويج الأخرى لا تجد مبرراً لإنفاق مبالغ طائلة على مجهودات البيع الشخصي .

وهناك طريقتان رئيسيتان لمكافأة عمال البيع ودفع أجورهم ، وهما المرتب Salary والعمولة Commission . ويمكن استخدام هاتين الطريقتين بشكل منفصل ، أى يمكن الدفع فقط بالمرتب ، أو الدفع فقط بالعمولة . كما يمكن ضم المرتب إلى العمولة في عدة أشكال للملاءمة لحاجة وظروف المنشآت المختلفة .

وتعتبر طريقة المكافأة بالمرتب فقط الأكثر شيوعاً بين طرق دفع أجور عمال البيع ، وتستخدمها عموماً الغالبية العظمى من المنشآت . فمثلاً تستخدم غالباً في مكافأة عمال البيع في تجارة التجزئة . وفي بيع المعدات الصناعية Industrial Equipment ( حيث لا يمكن تتبع النتائج مباشرة بالنسبة لمجهودات عامل معين من عمال البيع . أى عندما يتطلب الأمر تضامناً لمجهودات عمال البيع ) وكذلك في مكافأة مندوبي البيع الذين يتصلون دائماً بجهات معينة ،

ويتصلون عادة بنفس المشترين ، حيث أن حجم المبيعات Volume of Sales الذى يمكن توقعه بدرجة معقولة معروف لدى المسئولون فى إدارة المبيعات ومزايا طريقة الدفع بالمرتب فقط أنها تضمن لعامل البيع دخلاً منتظماً ومستقراً بما لا يجعله دائماً مشغولاً على مقابلة مصروفاته ، وأنها بسيطة من الناحية المحاسبية ، ويمكن المنشأة من تقدير مصاريف البيع للمدة المقبلة إلى حد كبير من الصحة وتسمح لإدارة المبيعات بالتحكم فى وقت عمل البائع بالمنشأة إلى أقصى حد ممكن . كما أنها تساعد كثيراً فى تعاون عامل البيع مع زملائه الآخرين على زيادة رقم المبيعات وتقديم الخدمات والإرشادات المناسبة للعملاء .

غير أن طريقة الدفع بالمرتب فقط بجانب أنها تحمل المنشأة عبئاً ثابتاً من التكاليف بغض النظر عن تقلب كمية المبيعات ، وأنها لا تكافئ عمال البيع فى فترات الرواج ، فإن الانتقاد الرئيسى الذى يوجه إليها هو أنه لا يوجد بها عامل تشجيع عمال البيع على بذل أقصى مجهود ممكن فى العمل . حيث أن هذا المجهود لا يكافأ مباشرة بمثل هذه الطريقة من طرق دفع الأجور .

ولا شك أن هذا الاعتراض على هذه الطريقة يمكن استبعاده - جزئياً - بتعديل المرتبات حسب التقلبات فى رقم المبيعات أو فى الأرباح التى يحققها عامل البيع . وهنا نجد أنه إذا عدلت المرتبات بحيث تتبع التغير فى حجم المبيعات إلى حد كبير . فإن طريقة المكافأة بالعمولة يحسن استخدامها .

أما طريقة مكافأة عمال البيع عن طريق العمولة Straight Commission فإنها تتضمن عاملاً قوياً لتشجيع Incentive عمال البيع على زيادة رقم مبيعاتهم ، وهى لذلك تجذب الأكفاء من رجال البيع الذين يثقون بمقدرتهم الشخصية على زيادة دخولهم ولذلك يقال دائماً أن أحسن عمال البيع يفضلون طريقة العمولة ، وتستخدم هذه الطريقة عادة عندما يستحيل أو يصعب استخدام طريقة الدفع بالمرتب من الناحية العملية .

ومثال ذلك عند القيام بالبيع فى مناطق جديدة New Territories أو عند بيع سلع جديدة لا يوجد أساس لتحديد المرتبات ، أو أن عمال البيع يشتغلون بالمنشأة فى ظروف معينة ولا يمكن الإشراف عليهم بشكل دقيق مثل بيع



بوالص التأمين . وتعتبر طريقة الدفع بالعمولة بسيطة أيضاً من الناحية المحاسبية ولكنها في الوقت نفسه تتضمن بعض العيوب مثل إغراء عمال البيع إلى الضغط على العملاء حتى يزيدوا من رقم مبيعاتهم بما قد يكون له من آثار سيئة على المنشأة ، ولا تشجع البائع على التعاون مع زملائه لزيادة حملة المبيعات ولا تضمن للبائع دخلاً مستقراً . كما أن استخدامها قد يؤدي إلى عدم انتظام عمال البيع في أوقاتهم ، وإلى صعوبة التحكم في نشاطهم ومراقبة أعمالهم ، بما قد يؤدي إلى تهاون عمال البيع في تقديم الخدمات والإرشادات اللازمة للعملاء .

وعموماً يمكن أن يقال أنه في كثير من الأحيان تكافئ المنشأة عمال البيع فيها بواسطة الجمع بين المرتب والعمولة . ومن الطرق التي يغلب استخدامها في هذا الشأن أن يدفع إلى عامل البيع مرتب محدد . وبالإضافة إلى ذلك يسمح له بالحصول على عمولة المبيعات التي يحققها زيادة عن قدر محدد Fixed Quota ولا شك أنه إذا أحسنت إدارة المبيعات في المنشأة تطبيق هذه الطريقة فإنها تحقق رضا كبيراً للمنشأة ولعمال البيع حيث أنها تضمن لعمال البيع دخلاً مستقراً بجانب تشجيعه على زيادة مبيعاته بما يعود عليه وعلى المنشأة بالفائدة . أما إذا لم تطبق هذه الطريقة بشكل مناسب فإن عمال البيع قد يعتمدون أساساً على مرتباتهم وهنا يتعدى عامل التشجيع على زيادة المبيعات . أو أنهم ينظرون إلى العمولة على أنها المورد الهام لدخلهم ، وعلى ذلك تشاب الطريقة بعيوب بعيوب طريقة المكافأة بالعمولة الصرفة .

وعلى العموم فليس هناك طريقة نموذجية لمكافأة عمال البيع بحيث يمكن اعتبارها أفضل طريقة لدفع أجورهم . وعلى ذلك فإن مهمة مدير المبيعات Sales Manager أن يختار الطريقة التي تعتبر ( في نظره وبالنسبة للظروف الخاصة بمنشأته ) أكثر ملاءمة عن غيرها بالنسبة للساعة المبيعة وسوق البيع ، وطريقة التوزيع ، وجهود البائعين في المنشأة Sales Force ويجب أيضاً أن يلاحظ أن طريقة أو طرق مكافأة عمال البيع في المنشأة يجب أن تظل تحت المراقبة والمراجعة المستمرة حتى يمكن تعديلها في الوقت المناسب بالشكل الذي يسير التغير في ظروف المنشأة .

أما بالنسبة لمصاريف تنقلات وسفر مندوبي البيع Traveling Expenses فإنها أحياناً تكون كبيرة وتكون مصدر نزاع مستمر بين عمال البيع والمنشأة . وعموماً نجد أن طرق معالجة هذه المصاريف تنحصر إما في تحميلها كلية بواسطة مندوبي البيع ، أو تحميلها كلية بواسطة المنشأة . أو توزيعها على الطرفين ، بحيث أن المنشأة إما أن تدفع للمندوب البيع مبلغاً معيناً لمقابلة مصاريف سفره وتنقلاته ، أو أن تدفع له مصاريف سفره الحقيقية بشرط ألا تتعدى قدرأ معيناً أو نسبة معينة من المبيعات .

### الإشراف على مندوبي البيع Supervising Salesmen :

إن بعض مندوبي البيع وحتى الأكفاء منهم معرضون لأن تتأثر كفاءتهم ويقل حرصهم وإقبالهم على العمل وذلك على مر الأيام . فمثلاً نجد أن رجال البيع يذهبون لمقابلة وزيارة بعض العملاء الذين لا يرغبون أحياناً في شراء سلعتهم أو الذين يرغبون في الحصول على تخفيض في أسعار البيع قبل شرائهم كما أن مندوبي البيع المتنقلين في أرجاء السوق Traveling Salesmen يشتغلون بعيداً عن المنشأة والإشراف الشخصي Personal Supervision لرؤسائهم في إدارة المبيعات ، وعلى ذلك فيجب عادة أن يعدل رجال البيع - مواعيدهم لكي تتناسب مع راحة العملاء . ومن هنا - وبمنتهى السهولة - فقد يكتبون عادات سيئة مثل تضيق الوقت في أعمال لا تتصل بالبيع ، واشتغالهم لعدد بسيط من الساعات أسبوعياً ، ثم يضعون اللوم على الأسعار المرتفعة أو سوء الحالة التجارية التي كانت السبب في انخفاض رقم مبيعاتهم ، وهذا طبعاً خلاف للحقيقة .

ولا شك أن مهمة مدير المبيعات في المنشأة أن يعمل على رفع الروح المعنوية Morale لرجال البيع ، وأن ينمي ويزيد من رغبتهم وحرصهم على العمل ، وبذلك تظل كفاءتهم في مستوى عالٍ باستمرار . فمثلاً نجد أنه من واجب مدير المبيعات أن يدرّب رجاله على بيع السلع ، وأن يمدّهم بالمعلومات الجديدة الخاصة بسلعتهم ، وأن يقترح عليهم خططاً جديدة للبيع ، وأن يساهم في الحصول على عملاء جدد . وأن يتأكد من أنهم يجوبون أرجاء مناطقهم

البيعية رغبة وحرصاً في الحصول على طلبات من العملاء ويجب أيضاً أن يكون مدير المبيعات محبوباً لدى رجال البيع وأن تكون العلاقات فيما بينهم على أحسن حال وفي الوقت ذاته يجب عليه أن يكون حازماً في إدارته حتى يحقق نظاماً قوياً Strict Discipline في العمل .

ومن الوسائل الشائعة في إدارة رجال البيع . زيارتهم في مناطق البيع وإرسال الخطابات Sales Letters إليهم ، وعقد اجتماعات Sales Mettings ومؤتمرات Conventions لهم ، وعمل المسابقات البيعية Sales Coutests فمثلاً نجد ان زيارة رجال البيع في مناطقهم بواسطة مدير المنطقة District Manager أو المشرفين Supervisors او بواسطة مدير المبيعات نفسه . وخاصة عندما تكون المنشأة صغيرة الحجم نسبياً ، يساعد كثيراً في هذا الشأن . فإذا أمكن للمدير أن يرافق مندوبي البيع أثناء عملهم فإنه لا شك يستطيع أن يلاحظ كثيراً من الانتقادات ويوجه إليهم كثيراً من الإرشادات القيمة ، كما أنه يستطيع أن يسرد عليهم أخباراً وحقائق من النتائج التي حققها زملاؤهم وكيفية الوصول الى ذلك .

ويلاحظ أيضاً ان كثيراً من المنشآت تستخدم طريقة التوجيه بواسطة إرسال الخطابات إلى مندوبي البيع المتنقلين حتى لا تنقطع صلتهن بالمنشأة غير أن الخطابات أحياناً ما تصبحملة وروتينية بشكل يقلل من الفائدة المرجوة منها . ويحاول بعض المديرين أن تكون الخطابات شخصية Personal إخبارية Newsy وموجهة instructive فيمكن مثلاً أن تحتوي هذه الخطابات على نجاح بعض البائعين وقصص نجاحهم وتقدمهم . ويمكن أن تقترح نقطاً وطرقاً جديدة للبيع . ويمكن أن يقال أن مثل هذه الخطابات تعتبر نشرات إخبارية لتوطيد العلاقة بين المنشأة ورجال البيع في مناطقهم حتى يمكن إشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنشأة ، وبحيث يظل هذا الشعور معهم باستمرار . وتعتبر المسابقات البيعية حافزاً ومشجعاً مهماً لرجال البيع على زيادة مجهودهم .

ويمكن لإدارة المبيعات أن تستخدم الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية لرجال البيع المحليين . أما إذا كان رجال البيع متنقلين لممكن استخدام ( ١٨٣ - الأساليب العملية للتسويق )

المؤتمرات السنوية أو نصف السنوية والغرض من المؤتمرات هو ترشيد رجال البيع وإمدادهم بالمعلومات عن السلع الجديدة وطرق البيع الحديثة ولتجديد حيويتهم ونشاطهم .

وعادة ما يشتمل برنامج المؤتمر على كلمات من رؤساء المنشأة ورجال البيع التاجرين وبعض الزائرين من البارزين في ميدان البيع . كما يشتمل البرنامج أيضاً على زيارات لمباني ومصانع المنشأة وخاصة الحديد منها ، وزيارة بعض المعارض التي تنظمها المنشأة لمثل هذا الغرض ، وبعض أوجه النشاط الاجتماعي . وعادة ما يسأل بعض رجال البيع لقيادة وتوجيه المناقشة في بعض مشاكل البيع الهامة والحديثة . وتقوم المنشأة عادة بتقديم السلع الجديدة وشرح البيانات اللازمة عنها وعن العينات والكتالوجات والأسعار التي سوف تستخدم في بيعها .

وتعتبر السجلات والتقارير وتحليل الحقائق ونتائج الأعمال من الأعمال الأساسية في الإشراف على رجال البيع . فيجب أن يكون المشرف ملماً بحالة عمل البيع الذين يشرف عليهم ، وإلى أي مدى يقوم كل منهم بأعباء وظيفته حسب الأسس الموضوعية والأصول الصحيحة . كما يجب على المشرف أن يلم بالمشاكل التي تقابل رجاله ويأحسن الطرق لمواجهة ومعالجة كل مشكلة . هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديد ومعرفة رجال البيع الذين يحتاجون إلى المساعدة ، ونوع المساعدة التي يحتاجون إليها والوقت المناسب لإمدادهم بهذه المساعدة . وتحتوي سجلات إدارة المبيعات على بعض المعلومات والبيانات التي يمكن أن تجيب على هذه النواحي . كما يمكن الحصول على بيانات ومعلومات أخرى من التقارير التي يقدمها رجال البيع أنفسهم ، وتختلف التقارير التي يقدمها رجال البيع حسب وظيفة البيع . ولكن عموماً نجد أن التقارير غالباً ما تظهر بيانات معينة مثل رقم المبيعات ، وعدد الزيارات للعملاء ، والأعباء التي قام بها عامل البيع داخل المنشأة ، والمصاريف وأسباب انخفاض رقم المبيعات أو عدم الحصول على طلبات من عملاء معينين ، وخط سير مندوب البيع في المنطقة . ويمكن لاستفادة من هذه البيانات في نواحي متعددة . غير

أن أهميتها الرئيسية هي استخدام الإدارة لها في تصميم وتقدير مجهودات عامل البيع . وبالإضافة إلى المعلومات السابقة نجد أن مدير المبيعات في حاجة إلى بيانات خاصة عن كيفية وصول عمال البيع الناجحين إلى تحقيق نتائجهم القيمة . ومعنى ذلك تحليل أعمال ومجهودات رجال البيع لتحديد الوقت الذي استغرقه العامل في كل وجه من أوجه النشاط التي قام بها والطرق التي استخدمها في بيع السلعة . وتعد نتائج هذا التحليل على الوصول إلى حقائق معينة يمكن استخدامها في وضع نماذج ومعايير Standards لعمال البيع وكذلك في مساعدة المشرفين على اختيار أحسن طرق البيع لتطبيقها واستخدامها بواسطة جميع عمال البيع .



## الفصل الثالث

### النواحى الرياضية فى وظائف التسويق

بعد أن انتهينا من عرض التقسيم الوظيفى للنشاط التسويقى ، ومناقشة بعض الوظائف التسويقية الهامة ، رأينا أن نتعرض فى هذا الجزء من الكتاب لبعض النواحى الرياضية التى يمكن أن يستخدمها المسئولون فى المنشآت التسويقية أثناء مزاولتهم لأوجه النشاط ( الوظائف ) التسويقية المختلفة ، وخاصة فى الشراء والبيع . وإذا كانت الإدارة فى المنشآت التسويقية يمكن أن تستخدم هذه الطرق الرياضية لرفع كفاءة تصرفاتها فليس معنى هذا أنها يمكن أن تحل محل الحكمة والمهارة الإدارية فى التصرف واتخاذ القرارات المختلفة للهدف .

ولا شك أن تعرضنا لهذه النواحى الرياضية يعطى للطالب فرصة التدريب على استخدامها فى مجال النشاط ( الوظائف ) التسويقى والوقوف على ما يجرى فعلا فى الحياة العملية فى المنشآت التسويقية المختلفة وسوف نتعرض فيما يلى إلى كيفية استخدام قوائم العمليات لإبان نتائج التصرفات التسويقية المختلفة للإدارة ، ثم نتعرض إلى بعض شروط الشراء والبيع ، ثم التصرفات الخاصة بتبيين السلع المختلفة من حيث نسب الإضافة والتخفيض ، وأخيراً نتعرض لمعدل دوران البضاعة . وسوف نورد فى هذا الجزء مجموعة من التمرينات للتدريب على حلها طبقاً للقواعد والمبادئ العامة المشروحة وطبقاً للأمثلة المحولة .

## قائمة العمليات

### Operating Statement

تمثل قائمة العمليات ملخصاً لنتائج التصرفات التدوينية المختلفة خلال فترة معينة من الزمن ، قد تكون شهراً ، أو ستة شهور ، أو سنة ، وعموماً فإن البيانات الخاصة بقائمة العمليات تستخرج أساساً من حساب المتاجرة ، وحساب الأرباح والخسائر ( من الناحية المحاسبية ) المنشأة عن نفس المدة ، ويلاحظ أن الغرض الأساسي من هذه القائمة هو بيان لنتائج عمليات الشراء والبيع التي قامت بها المنشأة خلال فترة زمنية معينة . ومعنى ذلك أن إدارة المنشأة يمكنها عن طريق هذه القائمة أن تتعرف على عمليات الشراء وتكاليفها ، وعمليات البيع وتكاليفها ، وكذلك ما ينتج عن ذلك من أرباح إجمالية Gross Profit وأرباح صافية Net Profit خلال هذه الفترة .

وعلى ذلك فإن العناصر الأساسية لقائمة العمليات هي عبارة عن العناصر التالية :

- ١ - قيمة المشتريات .
- ٢ - تكاليف نقل المشتريات والتأمين عليها .
- ٣ - قيمة المبيعات .
- ٤ - المصروفات المختلفة .
- ٥ - مجمل الربح .
- ٦ - صافي الربح .

ويمكن أن نبين هذه العمليات ونتائجها في معادلة بسيطة كما يلي :

قيمة المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة = مجمل الربح

مجمّل الربح - المصروفات المتنوعة = صافي الربح

وتظهر قائمة العمليات في أبسط صورها في شكل ( ١٣ ) كما يلي :



شكل ( ١٣ )  
قائمة العمليات

عن المدة من . . . . . إلى . . . . .

بيان	القيمة بالجنيه
المبيعات	١٥٠٠٠
- تكلفة البضاعة المباعة	١٠٠٠٠
مجمّل الربح	٥٠٠٠
- مصروفات متنوعة	٢٠٠٠
صافي الربح	٣٠٠٠

غير أن عناصر هذه القائمة لا تكون عادة في هذه الدرجة من البساطة .  
فهناك تغيرات وتعقيدات مختلفة في هذه العناصر ، يحسن أن نتعرض لها بالشرح  
فيما يلي :

أولاً - المبيعات :

حيث يجب أن نفرّق بين المبيعات الإجمالية Gross Sales والمبيعات  
الصافية Net Sales فالأولى هي عبارة عن قيمة جميع الفواتير التي صدرت  
عن إدارة المبيعات في المنشأة سواء دفعت هذه الفواتير نقداً أو كانت على  
الحساب . غير أن قيمة هذه الفواتير لا تمثل قيمة المبيعات الحقيقية للمنشأة  
طالما أن بعض العملاء يرد إلى المنشأة جزءاً من مشترياتهم ويسترد ثمنها أو يعتبر  
دائناً للمنشأة بثمنها ، وهذا الجزء هو ما يعبر عنه بمردودات المبيعات أو  
المردودات الداخلة . هذا فضلاً عن أن المنشأة قد تسمح لبعض عملائها بخضم  
معين على مشترياتهم . وهو ما يعبر عنه بالخضم المسموح به . وعلى ذلك فإنه  
لكي يمكن معرفة صافي المبيعات الحقيقية التي قامت بها المنشأة خلال فترة

معينة فلا بد من طرح قيمة مردودات المبيعات وقيمة الخصم المسموح به من قيمة المبيعات الإجمالية .

### ثانياً - تكلفة البضاعة المباعة $Cost of Goods Sold$ :

حيث أن البضاعة المباعة لا تمثل المشتريات خلال المدة . فالعادة أن يوجد بمخازن المنشأة كمية من البضاعة ( بضاعة أول المدة ) ثم تضاف إليها المشتريات خلال الفترة الزمنية التي تعمل عنها قائمة العمليات . غير أنه في العادة أيضاً لا تباع كل كمية البضاعة في المخازن ، حيث يتبقى جزء منها ( بضاعة آخر المدة ) وعلى ذلك فإن البضاعة المباعة هي عبارة عن بضاعة آخر المدة مضافاً إليها المشتريات خلال المدة ، ومطروحاً منها بضاعة آخر المدة ، وكل ذلك بثمن التكلفة ومعنى ذلك أن :

بضاعة أول المدة بثمن التكلفة + المشتريات = موجودات المخازن خلال الفترة بثمن التكلفة .

موجودات المخازن بثمن التكلفة - بضاعة آخر المدة بثمن التكلفة = تكلفة البضاعة المباعة .

ويلاحظ أن تكلفة البضاعة المباعة لا تمثل فقط قيمة البضاعة المباعة فعلاً بسعر التكلفة ، وإنما يضاف إلى ذلك قيمة العجز في البضاعة أثناء تخزينها سواء كان ذلك نتيجة التلف  $Deterioration$  . أو التقادم  $Obsolescence$  أو السرقة أو النقص الناتج عن التبخر أو كبرار الوزن .

وبناء على ما سبق شرحه يمكن تصوير قائمة العمليات بشكل أكثر تفصيلاً أو كما يلي ( شكل رقم ١٤ ) .

ويتضح من هذا البيان لقائمة العمليات أن قيمة بضاعة آخر المدة لها أثر كبير على مجمل الربح . وعلى ذلك فإن طريقة تقويم هذه البضاعة لها أثر ملحوظ على مجمل الربح . وعموماً فإن الطريقة الشائعة الاستخدام في تقويم بضاعة آخر المدة هي « التكلفة أو السوق أيهما أقل » .

## شكل ( ١٤ ) قائمة العمليات

عن المسدة من . . . . . إلى . . . . .

بيان		القيمة بالجنيه
المبيعات الإجمالية ( بسعر البيع ) مردودات المبيعات ( بسعر البيع ) خصم مسموح به ( بسعر البيع )	٥٥٠	٥٠٠٠
	٢٥٠	
		٨٠٠
المبيعات الصافية ( بسعر البيع ) بضاعة أول المدة ( بثمن التكلفة ) المشتريات ( بثمن التكلفة ) موجودات بالمخازن ( بثمن التكلفة ) بضاعة آخر المدة ( بثمن التكلفة ) تكلفة البضاعة المباعة	٢٥٠٠	٤٢٠٠
	٤٥٠٠	
	٧٠٠٠	
	٤٥٠٠	٢٥٠٠
مجمول الربح		١٧٠٠
مصروفات متنوعة		٩٠٠
صافي الربح		٨٠٠

### ثالثاً - المشتريات :

حيث أنه عند شراء البضاعة اللازمة للمنشأة فإن إدارة المشتريات قد تحصل على خصم بناء على الكمية المشتراة ( خصم كمية ) Quantity Discount ، أو بناء على دفع ثمن المشتريات في موعد معين ( خصم تعجيل الدفع ) ، وهذا ما يعبر عنه بالخصم المكتسب . وعموماً فإن خصم الكمية ( المكتسب ) يعتبر تقييماً في ثمن المشتريات ، أما خصم تعجيل الدفع ( المكتسب أيضاً ) فيعامل على أنه إيراد حصلت عليه المنشأة نظراً لقدرتها المالية وسرعتها في السداد ودفع قيمة فواتير المشتريات . وتبعاً لهذه المعاملة لنوعى الخصم المكتسب ، تبين قائمة العمليات هذه الأرقام ، فيظهر خصم الكمية مطروحاً من قيمة

المشتريات ويظهر خصم تعجيل الدفع مضافاً إلى صافي الربح ضمن بند الإيرادات المتنوعة .

أما من حيث تكاليف نقل المشتريات والتأمين عليها فاما أن يشتمل عليها ثمن الشراء إذا انفق على أن يتحملها البائع ، وإما أن تظهر في قائمة العمليات كبنء قائم بذاته يضاف إلى قيمة المشتريات إذا أنفق على أن يتحملها المنشأة المشتريّة ( طبقاً لشروط التسليم التي سنوضحها فيما بعد ) .

وبناء على ما تقدم يمكن أن يزداد تفصيل قائمة العمليات كما يتضح ذلك من الشكل رقم ( ١٥ ) .

#### رابعاً - المصروفات المتنوعة :

يلاحظ أيضاً أن بند المصروفات التي تخصم من مجمل الربح قبل معرفة صافي الربح عادة ما تنقسم إلى عدة بنود فرعية حتى يمكن لإدارة المنشأة أن تتعرف على مقدار الزيادة أو النقص في أية مجموعة من المجموعات المختلفة - للمصروفات . وليس هناك تقسيم نموذجي للمجموعات المختلفة للمصروفات ، حيث أن ذلك يتوقف على ظروف المنشأة ورغبة الإدارة في التركيز على مجموعة دون أخرى في المراقبة وعموماً يمكن أن نوضح فيما يلي بعض المجموعات التي يمكن أن تنقسم إليها المصروفات المتنوعة التي توضحها قائمة العمليات :

##### ( أ ) مصروفات التخزين :

- ١ - إيجارات المخازن .
- ٢ - تكاليف النقل الداخلي في المخازن .
- ٣ - مصاريف إدارية ( مرتبات - نور - مياه - مطبوعات . . الخ ) .
- ٤ - متبوعات ( تفرغ - تعبئة - تسليم . . الخ ) .

شكل ( ١٥ ) قائمة العمليات

عن المدة من

القيمة بالجنية			بيان
٥٠٠٠			المبيعات الإجمالية ( بسعر البيع )
	٥٥٠		مردودات المبيعات ( بسعر البيع )
٨٠٠	٢٥٠		خصم مسموح به ( بسعر البيع )
٤٢٠٠			المبيعات الصافية ( بسعر البيع )
	٢٥٠٠		بضاعة أول المدة ( بضمن التكلفة )
		٤٥٠٠	المشتريات الإجمالية ( بضمن التكلفة )
		٣٠٠	خصم كمية ( مكتسب )
		٤٢٠٠	المشتريات الصافية
		١٠٠	مصاريف نقل وتأمين
	٤٣٠٠		تكلفة المشتريات
	٦٨٠٠		موجودات المخازن ( بضمن التكلفة )
	٤٥٠٠		بضاعة آخر المدة ( بضمن التكلفة )
٢٣٠٠			تكلفة البضاعة المباعة
١٩٠٠			مجمّل الربح
٩٠٠			مصروفات متنوعة
١٠٠٠			صافي الربح من المتاجرة
١٠٠			إيرادات متنوعة ( خصم تعجيل الدفع )
١١٠٠			صافي الربح

(ب) مصروفات البيع :

- ١ — مكافأة مندوبي البيع .
- ٢ — إعلان وترويج .
- ٣ — ديون معلومة .
- ٤ — مصاريف إدارية .
- ٥ — متنوعات .

(ج) مصروفات الشحن والتسليم :

- ١ — أجور عمال الشحن .
- ٢ — نولون .
- ٣ — متنوعات .

(د) مصروفات إدارية عامة :

- ١ — مرتبات .
- ٢ — إيجارات .
- ٣ — فوائد ورسوم وعوائد .
- ٤ — تأمينات .
- ٥ — استهلاكات .
- ٦ — نور ومياه وتليفونات .
- ٧ — أدوات كتابية ومطبوعات .
- ٨ — متنوعات .

## شروط الشراء والبيع

سبق أن تعرضنا بالتفصيل إلى وظيفتي الشراء والبيع ، وعلى ذلك فسوف نتعرض هنا فقط للنواحي الرياضية في شروط التعاقد عند الشراء والبيع هي :

١ - أنواع الخصم .

٢ - مواعيد الدفع والسداد .

٣ - شروط النقل والتسليم .

أنواع الخصم **Discount** :

الخصم هو عبارة عن تخفيض في ثمن السلعة الذي تشتمل عليه قائمة الأسعار Price list ، أو الذي أبلغ به العميل . والذي يسمح به البائع إلى المشتري ، ويمكن تقسيم الخصومات في الحياة العملية إلى ستة أنواع كما يلي :

١ - خصم الكمية Quantity Discount .

٢ - الخصم التجاري Trade Discount .

٣ - الخصم الموسمي Seasonal Discount .

٤ - خصم الإعلان Advertising Discount .

٥ - خصم السمسرة Brokerage Discount .

٦ - الخصم النقدي Cash Discount .

ويلاحظ أن الأنواع الشائعة الاستخدام في سوق جمهورية مصر العربية هي خصم الكمية والخصم التجاري والخصم النقدي . أما الأنواع الأخرى من الخصم ، فمن النادر استخدامها في السوق المحلية بالرغم من استخدامها في الأسواق الخارجية وخاصة في أسواق أوروبا وأمريكا . وفيما يلي نتعرض لشرح هذه الأنواع من الخصم وخاصة الأنواع الشائعة الاستخدام في السوق المحلية .

## أولاً - خصم الكمية :

وهو عبارة عن قيمة التخفيض المسموح به من ثمن الفاتورة Invoice Price من أجل الكمية المشتراة . ويمكن أن يأخذ هذا النوع من الخصم إحدى الصور التالية :

١ - خصم منفرد Noncumulative على أساس الكمية المشتراة من صنف معين أو على أساس الكمية المشتراة ( ولو من أصناف مختلفة ) في طلبية واحدة أو أمر توريد واحد .

٢ - خصم متجمع Cumulative ، وأحياناً يسمى بالخصم المؤجل Deferred Discount أو خصم التعامل patronage Discount ، وفي هذه الحالة يكون الخصم على أساس كمية المشتريات الكلية خلال فترة معينة وهذه المشتريات طبعاً ما من ساعة أو صنف واحد وإما عن عدة أصناف .

ففي حالة النوع الأول من خصم الكمية قد يعلن المنتج أن سعر بيعه هو ٥ جنيه للوحدة من سلعة معينة مثلاً مع خصم قدره ٢٪ على الطلبات من ١٠٠ إلى ١٢٠ وحدة واحدة مرة واحدة وخصم ٥٪ على الطلبات من ١٢٠ إلى ٢٠٠ وحدة مرة واحدة . وهكذا يمكن أن يكون الخصم للوحدات من أى سلعة في الطلبية الواحدة ، وفي هذه الحالة إما أن يظهر الخصم على الفاتورة ويكون صافي قيمة الفاتورة هو المستحق ، وإما أن يعطى المشتري بقيمة هذا الخصم سلع مجانية بدون أى ثمن Free Goods .

أما في حالة النوع الثانى من الخصم فإن المنتج يعلن أنه سوف يمنح خصم قدره ٥٪ إذا بلغت قيمة المشتريات الإجمالية خلال سنة مثلاً ٥٠٠ جنيه ( أحياناً من سلعة واحدة وأحياناً من عدة سلع ) وفي هذه الحالة نجد أن الخصم لا يظهر في الفواتير التي تصدر عن الصفقات المختلفة خلال هذه الفترة ، وإنما يعطى الخصم للمشتري إما نقداً في نهاية المدة وإما في شكل سلع مجانية بدون ثمن .

وعموماً فإن خصم الكمية يمنح للمشتري على أساس أن الطلبات الكبيرة الحجم يمكن أن ينتج عنها وفورات معينة للبائع فمثلاً نجد أن تكلفة مندوبي



البيع والمراسلات وإصدار الفواتير والتحصيل والتعبئة واللف والحزم ، يمكن أن تنخفض بزيادة حجم الطلبيات . هذا فضلاً عن أن البائع إذا كان منتجاً فإن تكاليف الإنتاج ( تكلفة إنتاج الوحدة ) سوف تنخفض بزيادة حجم الطلبية طالما أن هناك إمكانية أكبر لتوزيع التكاليف الغير مباشرة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة .

ويلاحظ أن هذه الوفورات تتحقق فعلاً في حالة منح خصم الكمية المنفرد أما في حالة الخصم المتجمع فإن هناك احتمالاً كبيراً لأن يطلب المشتري طلباته في حجم صغير وعلى مرات كثيرة بشكل يجعلها تصل إلى حجم كبير في نهاية المدة . ومعنى ذلك أن الطلبيات إقد تشحن للمشتري في أحجام صغيرة ( لوتات صغيرة Small lots ) مما ينتج عنه تكاليف أكبر في التعبئة واللف ، والحزم والنقل ، وإصدار الفواتير والتحصيل . وبالرغم من أن تركيز تعامل المشتري مع بائع واحد قد يوفر للاخير سوقاً مؤكدة بما يمكنه من تخفيض عدد زيارات مندوبي البيع التابعين له للمشتري وتخفيض تكاليف الإعلان إلى حد ما ، وكذلك حسن تخطيط برامجه الإنتاجية فإن هذه الوفورات عادة بسيطة مهما بلغت درجة التفاؤل بل أنها تكاد تكون معدومة في معظم الحالات (١) . غير أنه من جهة نظر تاجر التجزئة نجد أن هذا النوع من الخصم المتجمع يفيد في أنه لا يضطر إلى زيادة الشراء في أى وقت من الأوقات إلا عند نهاية الفترة المحددة لحساب الخصم حتى يستفيد من الخصم باقصى قدرة ممكنة .

### ثانياً - الخصم التجارى

أحياناً ما يسمى بالخصم الوظيفى Functional Discount . وهو عبارة عن تخفيض في الثمن يعطى لمجموعة معينة أو عدة فئات من العملاء لمواجهة أو لتغطية تكاليف القيام بعمليات أو وظائف تجارية معينة ، وبما يتناسب مع تكلفة هذه الوظائف . فمثلاً منتج يبيع منتجاته إلى تجار الجملة ،

(١) راجع في ذلك .

وتجار نصف الجملة ، ومتاجر التجزئة المستقلة . فيمكن لهذا المنتج أن يمنح ٥٠٪ خصماً تجارياً لجميع تجار الجملة ومتاجر السلسلة Chain Stores مثلاً ، وخصماً قدره ٤٠٪ لتجار نصف الجملة ، وخصماً قدره ٢٠٪ لتجار التجزئة . وهذا النوع من الخصم ليس له أية علاقة بالكمية المشتراة في أى وقت من الأوقات ، ويمكن منحه بالإضافة إلى خصم الكمية .

وفى بعض الأحيان يجب تاجر التجزئة أن المنتج الذى يتعامل مع فئات مختلفة من الموزعين يستخدم سلسلة من الخصومات Chain of Discounts فمثلاً قد نجد أن المنتج قد أعلن سلسلة خصومات التجارية لعملائه هى عبارة عن ٣٠ ، ٢٠ ، ١٠ أو تخفيض ٣٠ ، تخفيض ٢٠ ، تخفيض ١٠ ، وفى مثل هذه الحالة التى تستخدم فيها سلسلة الخصومات التجارية نجد أن الخصومات تكون من قائمة الأسعار Price List التى تظهر فى الفاتورة Invoice ، وطبقاً للترتيب المذكور . ومعنى ذلك أن هناك خصماً تجارياً قدره ٣٠٪ من قائمة الأسعار . وخصماً تجارياً قدره ٢٠٪ من الرصيد الناتج ( بعد الخصم الأول ) وخصماً تجارياً قدره ١٠٪ من الرصيد الناتج ( بعد الخصم الثانى ) ، ونتيجة لذلك فإن تاجر الجملة سوف يشتري من المنتج بثمان يعادل ٥٠٫٤٪ من السعر المذكور فى قائمة الأسعار بالفاتورة ، كما أن تاجر نصف الجملة سوف يشتري من المنتج بثمان يعادل ٥٦٪ من الثمن المذكور بالفاتورة . أما تاجر التجزئة فسوف يشتري بثمان يعادل ٧٠٪ من ثمن الفاتورة ، وتحسب هذلى النتائج كالاتى :

نفرض أن الثمن بالفاتورة هو ١٠٠٪ .

$$\text{أولاً - } ٣٠\% \text{ من } ١٠٠ = ٣٠$$

$$١٠٠ - ٣٠ = ( \text{ثمن شراء تاجر التجزئة} )$$

$$\text{ثانياً - } ٣٠\% \text{ من } ٧٠ = ٢١$$

$$٧٠ - ٢١ = ٤٩ ( \text{ثمن شراء تاجر نصف الجملة} )$$

$$\text{ثالثاً - } ١٠\% \text{ من } ٤٩ = ٤٫٩$$

$$٤٩ - ٤٫٩ = ٤٤٫١ ( \text{ثمن شراء تاجر الجملة} )$$

وبلاحظ أنه غالباً ما تكون الأسعار موجودة بقائمة المنتج هي الأسعار المقترحة لبيع السلعة إلى المستهلكين ، أى أنه إذا طرح الخصم التجاري الممنوح لتاجر الجملة من هذا السعر يكون الناتج هو سعر بيع السلعة بواسطة تاجر الجملة إلى من يليه من الموزعين وهكذا حتى تصل إلى تاجر التجزئة ، فمثلاً لنفرض أن شركة لإنتاج البويات تباع منتجاتها عن طريق تجار التجزئة ثم المستهلك وأن هذه الشركة قد حددت سعر بيع علبة البوية البوية من الحجم الصغير بمبلغ ١٥٠ ملياً ، وأن سلسلة خصوماتها التجارية هي : خصم ٢٠٪ وخصم ١٠٪ فمعنى ذلك أن تاجر الجملة سوف يدفع ١٠٨ ملياً للعلبة ، وعند بيعه لتاجر التجزئة فإنه سوف يبيعها له بمبلغ ١٢٠ ملياً محققاً ١٠٪ ( ١٢ ملياً ) نسبة إضافية Markup من سعر البيع ، كما أن تاجر التجزئة سوف يبيع هذه العلبة إلى الجمهور بسعر ١٥٠ ملياً ، أى محققاً نسبة إضافية قدرها ٢٠٪ ( ٣٠ ملياً ) من سعر البيع ، وعموماً فإن هذه النتائج تحتسب كما يلي :

ثمن الفاتورة = ١٥٠ ملياً ( ثمن البيع للمستهلك ) .

أولاً - خصم ٢٠٪ من ١٥٠ = ٣٠ ملياً .

١٥٠ - ٣٠ = ١٢٠ ملياً ( ثمن شراء تاجر التجزئة من تاجر الجملة ) .

ثانياً - خصم ١٠٪ من ١٢٠ ملياً .

١٢٠ - ١٢ = ١٠٨ ملياً ( ثمن شراء تاجر الجملة من المنتج ) .

ومعنى ذلك أن صافي قيمة الفاتورة الصادرة من شركة البويات إلى تاجر الجملة والتي يجب عليه سدادها هي عبارة عن عدد الوحدات المشتراة من علب البوية مضروباً في ثمن الوحدة وهو ١٠٨ ملياً . فإذا فرضنا أن عدد الوحدات المشتراة من علب البوية بواسطة تاجر الجملة هي عبارة عن ١٠٠٠ وحدة فإن الفاتورة الصادرة من المنتج إليه تكون بالشكل التالى ( شكل رقم ١٦ ) .

شكل ( ١٦ ) فاتورة موضحاً بها الخصم التجارى

البيان		العدد	الثمن	
			بالوحدة	الكلى
علبة بوية حجم صغير ماركة....		١٠٠	مليم	جنيه
خصم تجارى ٢٪			١٥٠	—
			١٢٠	—
خصم تجارى ١٠٪			١٢٠	—
الصافى			١٠٨	—

ويمكن طبعاً استخراج القيمة الصافية للفاتورة السابقة فى عملية حسابية واحدة وذلك : ضرب قيمة الفاتورة الإجمالية فى معامل حاصل ضرب متمات النسب المئوية لسلسلة الخصم كما يلى :

$$\begin{aligned}
 & ١٥٠ \times (١٠٠\% - ٢\%) \times (١٠٠\% - ١٠\%) \\
 & ١٥٠ \times ٠,٩٨ \times ٠,٩٠ = \\
 & ١٥٠ \times ٨٠ \times ٩٠ \\
 & \underline{\hspace{1cm}} \\
 & ١٠٠ \times ١٠٠
 \end{aligned}$$

$$١٠٨ = \text{جنيه}$$

وبلاحظ أن وجهة نظر تاجر التجزئة فى الحصول على الخصم التجارى هى أنه غالباً ما تكون الأسعار التى تشتمل عليها قائمة المنتج ( كما سبق أن أشرنا ) هى تقريباً أسعار البيع للمستهلكين . وعلى ذلك فإذا توقع المنتج من تاجر التجزئة أن يبيع هذه الأسعار المقترحة . فإن الأخير لا بد أن يشتري مستلزماته من المنتج بسعر يسمح له بهامش Margin ( محمل ربح ) يغطى مصاريفه وأرباحه .

وعموماً فإن الأسباب التى تؤدى إلى اختلاف نسبة الخصم التجارى الذى تمنح لتاجر الجملة عن النسبة التى تمنح لتاجر التجزئة هى أحد السببين التاليين أو هما معاً :

١ - قد يكون هناك اختلاف ظاهر بين مصاريف بيع المنتج إلى الفئات المختلفة من العملاء ، فمثلاً نجد أنه من الأرخص للمنتج أن يبيع ١٠٠٠ وحدة لتاجر الجملة عن أن يبيع نفس الكمية إلى خمسة من تجار التجزئة ، وتمثل مصاريف البيع عن زيارات مندوبي البيع ، والمراسلات مع العملاء والتحصيل والسجلات . . الخ .

٢ - قد يكون السبب هو الاختلاف الظاهر بين مصاريف متاجرة المشترين أنفسهم ، فمثلاً قد تكون مصاريف بيع المنتج إلى تجار الجملة والجهات التعاونية ( لتجار التجزئة مثلاً ) واحدة غير أن مصاريف متاجرة المنشآت الأخيرة قد تكون أقل من مصاريف متاجرة المنشآت الأولى ، وعلى ذلك فإذا اشترى كل منهما ( تجار الجملة والجمعيات ) بسعر واحد من المنتج فإن تجار التجزئة أعضاء هذه الجمعية التعاونية سوف يمكنهم البيع بأقل من السعر الذي يبيع به تجار التجزئة الذين يشترون من تجار الجملة ، وقد يؤدي ذلك امتناع هذه الفئة الأخيرة من تجار التجزئة عن توزيع هذه السلعة ، وطبعاً يمكن للمنتج في هذه الحالة أن يتدارك الأمر ويحول دون هذا بأن يمنح تجار الجملة نسبة خصم تجارى أكبر من النسبة التي يمنحها إلى الجمعيات التعاونية لتجار التجزئة ، وخاصة إذا كان المنتج يرغب في أن توزع سلعته بواسطة عدد كبير من المنشآت وعلى نطاق كبير في جميع أنحاء السوق .

### ثالثاً - الخصم الموسمي :

وهو عبارة عن تخفيض نسبة معينة من ثمن الفاتورة يسمح بها البائع للمشتري إذا اشترى في شهور معينة أو مواسم معينة تكون عادة المواسم والشهور التي يتخفف فيها الطلب على سلعة البائع off Seasons فمثلاً نجد أن موزعي لعب الأطفال عادة يصعدون أوامرهم إلى المنتج قبل الأعياد بفترة قصيرة ، ومعنى ذلك أن مبيعات المنتج عادة تنخفض في فترات بين الأعياد ، وهنا يمنح المنتج هذا الخصم الموسمي تشجيعاً للموزعين على إصدار أوامرهم بالتوريد في شهر أغسطس أو شهر سبتمبر ( بالنسبة لعيد الكريسماس ورأس السنة الميلادية ) بدلاً من الانتظار حتى أكتوبر مثلاً .

ومن جهة نظر تاجر التجزئة نجد أن الخصم الموصى لا بد أن يكون كافياً بالشكل الذى يعوضه عن تكاليف تخزين مثل هذه السلع لمدة معينة ( عدة أسابيع أو أشهر ) قبل الحاجة الحقيقية إليها ، وهذا طبعاً بفرض أنه سوف يدفع الثمن عند استلامه للسلعة . أما بالنسبة للمنتج فإنه يلجأ إلى منح مثل هذا النوع من الخصم لما يمكن أن يعود عليه من وفورات في عملياته الإنتاجية ، حيث أن المنتج بذلك يستطيع أن ينظم عملياته الإنتاجية بما يمكنه من استخدام الطاقات الإنتاجية التى يمكن أن تعطل في حالة انخفاض الطلب ، وبالتالي انخفاض من تكلفة إنتاج الوحدة نظراً لتوزيعه المصاريف الغير مباشرة على عدد أكبر من الوحدات . هذا فضلاً عن أن هذا يقلل من المنازعات العمالية عند تخفيض الإنتاج أو توقفه كما يقلل من معدل دوران العاملين يضاف إلى ذلك أن المنتج يستطيع بهذه الوسيلة أن يخفض من تكاليف تخزينه ، سواء تخزين المواد الأولية أو تخزين المنتجات كما أن المنتج بتشجيعه للمشتري على المبادرة بالطلب المبكر ( عن طريق هذا النوع من الخصم ) يتحاشى ما قد يلاحق به من خسائر إذا انخفضت أسعار منتجاته في المستقبل .

#### رابعا - خصم الاعلان :

قد يستطيع تاجر التجزئة في بعض الأحيان الحصول على تخفيض معين من الثمن ( ثمن الشراء ) ، خاصة من المنتجين للمساهمة فيما يقوم به التاجر من إعلان وترويج لسلعة المنتج ، فمثلاً قد يرغب منتج سلعة معينة في أن يتولى تاجر التجزئة الإعلان عنها مقروناً باسمه ( اسم المحل ) ، ومثل ذلك أن تتفق شركة « فيلبس » مع شركة « شاهر » مثلاً أن تقوم بالإعلان عن راديو « ميكو » مقروناً باسم شاهر نظير خصم معين هو خصم الإعلان ، وقد تتفق شركة « الحافظ السورية » مع شركة « كونتاجا » مثلاً على أن تقوم بالإعلان عن « ثلاثة الحافظ » مقروناً باسم كونتاجا نظير مثل هذا الخصم ويتم ذلك عادة عندما يكون الاسم التجارى لمحل التجزئة معروفاً وذو سمعة طيبة ومركز أدبي ممتاز في السوق ، وبالتالي يستفيد المنتج من الإعلان عن سلعته مقروناً باسم المحل ، هذا فضلاً عن أن هذا قد يؤدي بالمنتج إلى تخفيض تكاليف إعلانه .

والمشكلة التي تواجه تاجر التجزئة عادة هي كيفية معالجة هذا النوع من الخصم في دفاتره ، هل يعتبر هذا الخصم تخفيضاً من ثمن الشراء ( أى من تكاليف المشتريات ) أم يعتبر تخفيضاً من مصاريف الإعلان ؟ قد يبدو منطقياً من أول وهلة أن هذا الخصم يجب أن يعالج على أنه تخفيض في تكاليف الإعلان طالما أن الإعلان عن هذه السلفة سوف يزيد من تكاليف الإعلان والترويج الخاصة بتاجر التجزئة ، ولكن من ناحية أخرى نجد أنه طالما أن المنتج قد منح هذا الخصم للمقابلة نشاط الإعلان والترويج لسلعته ، فإن هذا الخصم قد منح في الحقيقة للمقابلة وظيفة أو عملية تجارية أو خدمة معينة ، شأنه شأن الخصم التجارى السابق الإشارة إليه ، وعلى ذلك فإن خصم الإعلان ( تماماً مثل الخصم التجارى ) يجب أن يعامل من جانب تاجر التجزئة على أنه تخفيض في ثمن المشتريات ، وهذا ما يحدث عادة في الحياة العملية .

#### خامساً - خصم السمسة :

هو عبارة عن تخفيض معين من قيمة الفاتورة يمنحه البائع إلى المشتري ( تاجر التجزئة ) نظراً لأن الأخير لم يضطر الأول إلى الالتجاء إلى سمسار لتسهيل إتمام الصفقة ، وبالتالي فإن تاجر التجزئة في هذه الحالة يستحق ما كان يمكن أن يحصل عليه السمسار .

#### سادساً - الخصم النقدي :

هو عبارة عن تخفيض معين من قيمة الفاتورة ( ثمن البيع ) يمنحه البائع إلى المشتري مقابل تعجيل الأخير بدفع قيمة الفاتورة ، وهذا الخصم عبارة عن نسبة مئوية من القيمة المستحقة بعد طرح جميع أنواع الخصومات الأخرى من القيمة الإجمالية للفاتورة ، ومن الشائع ألا يكون الخصم النقدي عبارة عن ٢٪ إذا تم دفع الفاتورة في خلال عشرة أيام من تاريخ إصدارها ، ويظهر ذلك على الفاتورة بنص : ( ٢-١٠ ) 2/10 فإذا كان تاريخ إصدار الفاتورة هو أول يناير مثلاً فعنى ذلك أن المشتري يمكن أن يستفيد بهذا الخصم إذا دفعت قيمة الفاتورة في حدود يوم ١١ يناير ولنفرض مثلاً أن تاجر التجزئة ( المشتري ) لم يتمكن من دفع قيمة الفاتورة في حدود يوم ١١ يناير ، فنجد

أنه طبعاً لن يستفيد هذا الخصم (٢٪) ، ولكن متى تستحق الفاتورة بنص :  
٢-١٠ ، صافي ٣٠ ، 2/10, net 30 ومعنى ذلك أنه في حالة عدم السداد  
والتمتع بالخصم في حدود عشرة أيام ، فإن قيمة الفاتورة كلها دون خصم  
نقدي تستحق الدفع في خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إصدارها ، وفي العادة  
إذا لم تذكر كلمة « صافي ٣٠ » فالمعروف أن قيمة الفاتورة كلها تستحق في  
حدود ثلاثين يوماً من تاريخ إصدارها ، وطبعاً إذا لم يتم المشتري بالسداد  
في خلال الثلاثين يوماً يستحق عليه فائدة تأخير فضلاً عن تأثر العلاقة بينه  
وبين البائع .

وهناك صور أخرى يظهر بها الخصم النقدي في الفاتورة الصادرة من  
البائع ، فمثلاً قد يكون النص (٢-١٠-٣ إضافي) 2/10, 30 extra ومعنى  
ذلك أن البائع قد سمح باطالة مدة استفادة المشتري بالخصم النقدي بمقدار ٣٠  
يوماً بالإضافة إلى العشرة أيام الأصلية ، أي أن المشتري يتمتع بالخصم (٢٪)  
إذا دفع قيمة الفاتورة في خلال ٤٠ يوماً من تاريخ إصدارها ، أي أنه إذا  
أصدرت الفاتورة في أول يناير ، فإن المشتري يستفيد بالخصم إذا تم السداد  
في حدود يوم ١٠ فبراير (٤١-٣١ يناير - ١٠ فبراير) .

وقد يكون النص في الفاتورة (٢-١٠ نهاية الشهر) 2/10, E. O. M.  
ومعنى ذلك أن مدة استفادة المشتري بالخصم لا تبدأ من تاريخ إصدار الفاتورة  
ولأنها من نهاية الشهر الذي أصدرت فيه الفاتورة . أي أنه إذا تم دفع القيمة  
في خلال عشرة أيام من نهاية الشهر الذي أصدرت فيه الفاتورة ، أمكن  
للمشتري خصم ٢٪ من القيمة ويرسل الصافي للبائع فإذا صدرت الفاتورة في  
أول يناير مثلاً ، مع ذكر هذا النص ، فإن المشتري يستفيد بالخصم (٢٪)  
إذا تم السداد في حدود يوم ١٠ فبراير .

وقد يكون النص أيضاً في الفاتورة ٢-١٠ . صافي ٣٠ استلام البضاعة  
2/10, net 30 R. O. G. ومعنى ذلك أن المشتري يمكنه أن يستفيد بالخصم  
النقدي (٢٪) إذا قام بالسداد في خلال عشرة أيام من تاريخ استلامه للبضاعة  
المرسلة إليه ، وليس من تاريخ إصدار الفاتورة فإذا لم يتم بالسداد خلال



العشرة أيام استحق عليه دفع قيمة الفاتورة كلها خلال ٣٠ يوماً من تاريخ استلام البضاعة دون استفادته بالخصم النقدي ويستخدم هذا النص عندما تكون المسافة بين البائع والمشتري بعيدة نسبياً . كما أن ذلك يمكن المشتري من استلام الطلبيّة أولاً والاطمئنان عليها حسب أمر التوريد ثم تبدأ فترة السداد مع الاستفادة بالخصم .

ويلاحظ أنه في جميع الحالات المذكورة سابقاً نجد أن المشتري إذا أمكنه السداد قبل انتهاء فترة الخصم فإنه يستفيد فائدة أخرى علاوة على الخصم ، وهي عبارة عن خصم زمني آخر عن المدة الباقية في فترة الخصم على أساس سعر الفائدة السنوي ٦٪ وباعتبار السنة ٣٦٠ يوماً . فلنفرض مثلاً أن قيمة الفاتورة ( بعد جميع الخصومات الأخرى ) عبارة عن ١٠٠٠ جنيه ، وأن النص عبارة عن « ٢-١٠ ، صافي ٣٠ » . وأن المشتري تمكن من السداد بعد خمسة أيام فقط من تاريخ إصدار الفاتورة فنجد أن المبلغ الذي يدفعه المشتري هو مبلغ ٩٧٩ جنيه و ١٨٠ ملجم يمكن حسابه بالطريقة التالية :

$$\begin{array}{rcl} \text{مليم جنيه} & & \\ ١٠٠٠,٠٠ & = & \text{حيث أن قيمة الفاتورة ( بعد الخصومات الأخرى )} \\ ٢٠,٠٠ & = & \text{٢ ٪ خصم نقدي} \\ \hline ٩٨٠,٠٠ & = & \text{الرصيد} \end{array}$$

$$\text{فائدة ٦ ٪ لمدة خمسة أيام} = \left( \frac{٥ \times ٦ \times ٩٨٠}{٣٦٠ \times ١٠٠} \right) = ٠,٨٢٠$$

$$\text{الصافي} = ٩٧٩,١٨٠$$

أما في حالة عدم سداد القيمة خلال فترة الخصم ( عشرة أيام ) فإن المشتري طبعاً لن يستفيد من هذا الخصم النقدي ، ولكن لنفرض أنه تمكن من دفع قيمة الفاتورة قبل نهاية فترة السداد ( ٣٠ يوماً من تاريخ إصدار الفاتورة ) بمدة ١٠ أيام ، فإنه يمكن أن يحصل أيضاً عن خصم زمني عن هذه الفترة ( ١٠ أيام ) طبقاً للأسس السابقة . ومعنى ذلك أن المبلغ الذي يدفعه

المشتري ( طبعاً بموافقة البائع ) يكون ٩٩٨ جنيه و ٣٠٠ ملليم بحسب الطريقة التالية :

$$\text{قيمة الفاتورة} = \frac{\text{ملليم} \times \text{جنيه}}{1000}$$

$$\text{فائدة } 6\% \text{ لمدة عشر أيام} = \left( \frac{10 \times 6 \times 100}{360 \times 1000} \right) = 1,67\%$$

$$\text{الصافي} = 998,330$$

#### مواعيد الدفع والسداد : Datings

ان موعد الدفع أو السداد يرجع عادة إلى موعد الاستفادة من الخصم النقدي ( والخصم الزمني طبعاً ) وكذلك إلى موعد استحقاق قيمة الفاتورة الصادرة من البائع إلى المشتري . ولقد سبق أن أشرنا أن الفاتورة قد تشتمل على نص : « ٢-١٠ ، صافي » بمعنى أن مدة الاستفادة بالخصم ( ٢٪ ) هي عشرة أيام ، ومدة استحقاق الفاتورة بدون خصم نقدي هي ٣٠ يوماً . ولا شك أن هاتين الفترتين ( ١٠ أيام ، ٣٠ يوماً ) تشيران إلى مواعيد السداد ، وطبعاً إذا لم يكن هناك خصم نقدي مسموح به من جانب البائع ، فإن موعد السداد هو الفترة المذكورة التي يتوقع فيها السداد ولا شك أنه من الأفضل لتاجر التجزئة أن تطول فترة الخصم وكذلك فترة الفاتورة في حين أن ذلك طبعاً في غير مصلحة البائع ، ومن هنا تخضع مواعيد الدفع والسداد للمفاوضة بين البائع والمشتري ، ولا بد من الاتفاق عليها ضمن شروط الشراء والبيع المنصوص عليها في التعاقد . وقد يكون موعد الدفع عند التسليم C. O. D. إذا كان البائع غير متأكد من المركز المالي للمشتري ومن قدرته على سداد قيمة مشترياته . غير أن هذا النوع من الاتفاق يكاد يكون نادراً في الحياة العملية .

كما قد تكون مواعيد التسليم مستقبلية Future Datings ، وقد سبق الإشارة إليها بالتفصيل ، ونلخصها فيما يلي :

(أ) مواعيد دفع عادية هي : « ١٠/٢ ، صافي ٣٠ ، 2/10, net 30 ، أى يخصم ٢٪ في حالة السداد خلال عشرة أيام ، وإذا لم يحدث ذلك تستحق الفاتورة كلها خلال ٣٠ يوماً من تاريخ إصدارها ، هذا مع عدم الإخلال بمبدأ الخصم الزمى ( السابق الإشارة إليه ) إذا اتفق عليه .  
(ب) مواعيد دفع غير عادية هي :

١ - « ٢-١٠-٦٠ -إضافى » 2/10, 60 extra . أى يمكن الاستفادة بالخصم إذا تم الدفع خلال ٧٠ يوم من تاريخ إصدار الفاتورة . وإذا لم يحدث ذلك استحققت قيمة الفاتورة كلها خلال ٩٠ يوماً من ذلك التاريخ .

٢ - « ٣-١٠ -نهاية الشهر » 3/10 E. O. M. ، بمعنى أنه يستفاد بخصم قدره ٣٠٪ إذا تم السداد خلال عشرة أيام من نهاية الشهر الذى أصدرت فيه الفاتورة . وإذا لم يحدث ذلك استحققت قيمة الفاتورة كلها خلال ٣٠ يوماً من نهاية الشهر .

٣ - « ٣-١٠ ، صافي ٣٠ استلام البضاعة » net 30, R, O. G. (3/19) ، بمعنى الاستفادة من الخصم ( ٣٪ ) إذا تم الدفع خلال عشرة أيام من تاريخ استلام المشتري للبضاعة ، وإذا لم يحدث ذلك استحققت قيمة الفاتورة كلها خلال ٣٠ يوماً من هذا التاريخ .

ويلاحظ عموماً أن مواعيد الدفع والسداد المستقبلية هي الشائعة الاستخدام في الحياة العملية ، حيث أن معظم تجار التجزئة حجمهم صغير وقدرتهم المالية محدودة ، وبالتالي يرغبون في مثل هذا الائتمان من جانب البائع . وقد يحدث أن يزيد البائع في تأجيل مواعيد السداد والدفع بدرجة أكثر من المعروف في السوق إذا أصدر الفاتورة بتاريخ لاحق ليوم إصدارها . أى قد تحور الفاتورة في يوم أول يناير ، ومع ذلك يكتب تاريخ إصدارها على أنه أول مارس . حيث يبدأ حساب فترة الخصم وفترة الفاتورة كلها من ذلك التاريخ طبقاً للنصوص السابق ذكرها . ويتم ذلك من جانب البائع تشجيعاً منه للمشتري ( تجار التجزئة ) على الشراء قبل حاجتهم الحقيقية إلى السلعة بفترة طويلة نسبياً . . وقد سبق طبعاً أن أشرنا إلى أن الفوائد التى يمكن أن تعود على البائع ( المنتج خصوصاً ) من جراء هذا التصرف .

### شروط النقل والتسليم :

هناك عدة اصطلاحات شائعة الاستخدام في الحياة العملية للدلالة على شروط النقل والتسليم ، سواء كان هذا النقل داخلي أو خارجي في حالة الاستيراد والتصدير . ويمكن ذكر أهم هذه الاصطلاحات فيما يلي :

١ - (Free On Board) F. O. B. . ومعنى هذا أن البائع يتحمل تكاليف الشحن حتى تسلم الطليبة على ظهر الباخرة في ميناء الشحن ( ميناء البائع ) .

٢ - (Cost, Insurance, Freight) C. I. F. . ومعنى ذلك أن مكان تسليم الطليبة هو ميناء المشتري ( ميناء التسليم ) أى يتحمل البائع جميع المصاريف على حساب المشتري .

٣ - (Cost and Freight) C. & F. . وهذا هو نص الاتفاق السابق فيما عدا مصاريف التأمين لا يتحملها البائع .

٤ - (Free Alongside) F. A. S. . ومعنى ذلك أن مكان التسليم هو رصيف محطة سكة حديد بلدة البائع ( محطة الشحن ) ويتحمل المشتري جميع التكاليف التى تلى ذلك .

٥ - (Free on Rail) F. O. R. . وهنا يكون مكان تسليم الطليبة داخل عربات السكة الحديد ببلدة البائع ( محطن الشحن ) .

### تسليم السلع Pricing Merchandize

#### ( نسب الاضافة والتخفيض )

#### نسبة الاضافة Markup :

يعتمد التاجر في العادة إلى تحديد سعر بيع السلع المختلفة التى يوزعها ، وذلك باضافة مبلغ معين إلى ثمن تكلفة السلعة . ومعنى ذلك أن سعر بيع السلعة - ثمن التكلفة = مبلغ الإضافة ، ويلاحظ أن هذا القدر من الإضافة يمكن أن يعبر عنه إما بمبلغ معين أو بنسبة مئوية معينة من سعر البيع ، ويلاحظ أن التصرفات الشائعة الحديثة في الحياة العملية هى أن يعبر عن كمية الإضافة

بنسبة مئوية من سعر البيع وليس من ثمن التكلفة كما كان الوضع قديماً . فمثلاً إذا كانت تكلفة الوحدة من سلعة معينة ٨٠ قرشاً وبيعت بمبلغ ١٢٠ قرشاً ، فإن كمية الإضافة تكون ٤٠ قرشاً أو  $\frac{33\frac{1}{3}}{100}$  وبالرغم من أن كمية الإضافة ترجع عادة إلى وحدة من سلعة معينة ، فإنها قد ترجع أيضاً إلى قسم من الأقسام أو حتى إلى المتجر كله ، فمثلاً إذا كانت أسعار بيع الأصناف المختلفة في قسم الملابس خلال فترة العيد هي ١٠٠.٠٠٠ جنيه وكانت تكلفة هذه الأصناف عبارة عن ٦٠٠٠ جنيه فإن كمية الإضافة لهذا القسم تكون ٤٠٠٠ جنيه أو ٤٠ ، وما يمكن أن يقال بالنسبة لقسم واحد يقال بالنسبة للمتجر كله .

وبلاحظ أن معادلة مبلغ الإضافة ( أو نسبة الإضافة ) تحتوي على ثلاثة متغيرات هي : سعر البيع ، وتكلفة الشراء ، ومبلغ الإضافة . فإذا كان معلوماً لدينا إثنين من هذه المتغيرات أمكن معرفة المتغير الثالث كما يلي :

أولاً - احتساب سعر البيع :

نفرض أن تكلفة الشراء هي ١٥٠ قرشاً للوحدة من سلعة معينة ونسبة الإضافة هي ٢٥٪ .

حيث أن  $\text{سعر البيع} = \text{تكلفة الشراء} + \text{مبلغ الإضافة}$  .

وإذا كان سعر البيع ١٠٠٪ ، فإن تكلفة الشراء + مبلغ الإضافة ١٠٠٪ .

$$١٠٠\% = ٧٥\% (\text{من سعر البيع}) + ٢٥\%$$

أي أن تكلفة الشراء = ٧٥٪ من سعر البيع .

أي أن ١٥٠ قرشاً = ٧٥٪ من سعر البيع .

$$\frac{١٥٠}{٧٥} = \text{سعر البيع}$$

٢٠٠ قرشاً

ثانياً - احتساب تكلفة الشراء :

نفرض أن سعر البيع هو ٢٠٠ قرش للوحدة من السلعة ، ونسبة الإضافة هي ٢٥٪ .

حيث أن سعر البيع = ثمن التكلفة + مبلغ الإضافة .

$$\therefore ٢٠٠ = \text{س} + ٥٠$$

$$\therefore \text{س} (\text{ثمن التكلفة}) = ٢٠٠ - ٥٠ = ١٥٠ \text{ قرشاً .}$$

ثالثاً -، إحتساب نسبة الإضافة . بفرض أن سعر البيع هو ٢٠٠ قرش للوحدة ، وأن ثمن التكلفة هو ١٥٠ قرشاً للوحدة .

حيث أن سعر البيع = تكلفة الشراء + مبلغ الإضافة .

$$\therefore ٢٠٠ = ١٥٠ + \text{س}$$

$$\therefore \text{س} (\text{مبلغ الإضافة}) = ٢٠٠ - ١٥٠ = ٥٠ \text{ قرشاً}$$

$$\therefore \text{نسبة الإضافة} = \frac{٥٠}{٢٠٠} = ٢٥\%$$

نسبة الإضافة المبدئية ومحمل الربح :

من المهم أن نوضح الفرق بين نسبة الإضافة المبدئية Initial Markup ومحمل الربح Gross Margin أو نسبة الإضافة المحققة Maintained Markup فالأولى ( نسبة الإضافة المبدئية ) وهى المعروفة أيضاً بنسبة الإضافة الأصلية Original Markup هى عبارة عن قيمة الفرق بين تكلفة البضاعة وأول سعر بيع حدد لها . أما محمل الربح ( نسبة الإضافة المحققة ) فهو عبارة عن قيمة الفرق بين تكلفة البضاعة المباعة وسعر البيع الحقيقى لها ، أى ثمن بيعها فعلاً . ومثال ذلك : إذا فرضنا أن تكلفة الوحدة من البضاعة هى ٨٠ قرشاً ، وأنه قد حدد لبيعها مبلغ ١٢٠ قرشاً . هنا نجد أن نسبة الإضافة المبدئية أو الأصلية هى عبارة عن ٤٠ قرشاً ( ١٢٠ - ٨٠ = ٤٠ ) أو ٣٣٪ ، ولكن لنفرض أن السوق ( المشتري ) رفض شراء هذه الوحدة بسعر ١٢٠ قرشاً ، مما اضطر المحل إلى تخفيض سعر بيعها إلى ٩٨ قرشاً مثلاً فبيعت على هذا الأساس . هنا نجد أن نسبة الإضافة المحققة ( أو محمل الربح ) هى عبارة عن ١٨ قرشاً ( ٩٨ - ٨٠ = ١٨ ) ( أو ١٨,٤٪ ) . ولا شك أنه من حيث البيع الفعلى للبضاعة ، ومن حيث العمليات

الحقيقية المربحة للمتجر . نجد أن نسبة الإضافة المحققة و مجمل الربح أقل بكثير من نسبة الإضافة المبدئية أو الأصلية ، حيث أنه إذا تكلف المتجر أكثر من ١٨ قرشاً في بيعه لهذه الوحدة من البضاعة فإنه سوف يحقق خسارة فعلية .

ويلاحظ أن تكلفة البضاعة هي ( كما سبق أن أشرنا ) عبارة عن قيمة البضاعة بالفاتورة مطروحاً منها جميع الخصومات ومضافاً إليها مصاريف النقل ، إلا إذا كانت هذه المصاريف قد دفعها البائع ، فإذا فرضنا أن قيمة الفاتورة الواردة إلى المشتري عبارة عن ١٠٠ جنيه ، أنها تخضع لحصم كمية قدره ١٠٪ ، وخصم نقدي قدره ٢٪ ، وأن مصاريف النقل عبارة عن ٥ جنيهات ، في هذه الحالة نجد أن تكلفة البضاعة هي عبارة عن ٩٣ جنيهاً و ٢٠٠ ملجم تحسب كالاتي :

$$\text{قيمة الفاتورة} = ١٠٠ \text{ جنيه}$$

$$- \text{خصم الكمية (١٠٪)} = ١٠$$

$$» ٩٠ =$$

$$- \text{الخصم النقدي (٢٪)} = ١,٨$$

$$\underline{٨٨,٢}$$

$$+ \text{مصاريف النقل} = ٥,٠$$

$$\text{ملجم جنيه}$$

$$\underline{\underline{٩٣,٢٠٠}} = \text{تكلفة البضاعة المباعة}$$

فإذا أراد المتجر أن يحصل على نسبة إضافة مبدئية قدرها ٤٠٪ ، فإنه يحدد لهذه البضاعة سعر بيع قدره ١٥٥ جنيه و ٢٣٠ مليماً ، وقد احتسبت بنفس الطريقة التي أشرنا إليها في العنوان السابق ( نسبة الإضافة ) بمعنى أن ٩٣,٢٠٠ تعادل ٦٠٪ من سعر البيع ، أي أن سعر البيع :

$$\text{ملجم جنيه}$$

$$١٥٥,٣٣٠ = \frac{٩٠}{٩٣,٢٠٠} =$$

### استخدام نسبة الإضافة في الثمين :

قد يظن البعض أن نسبة الإضافة يمكن استخدامها كوسيلة ميكانيكية بسيطة لتحديد أسعار بيع الأصناف المختلفة من السلع والمنتجات ، كما يلي :

قد يجد صاحب المتجر ، من خبرته السابقة ومن سجلاته ، إن تكلفة عملياته في المتاجر هي عبارة عن ٢٩ في المائة من المبيعات ( مثلاً ) . وقد يشعر صاحب المتجر هذا أنه يجب أن يحصل على ربح يعادل ٣ في المائة من مبيعاته ، حتى يكون راضياً عن تجارته وحتى يستطيع الإستمرار فيها وعلى ذلك ، فإنه يثمين سلعة بشكل يمكن من الحصول على مجمل ربح قدره ٣٢ في المائة من المبيعات ، يستطيع أن يغطي تكاليفه وأن يحقق ربحاً معقولاً مجزياً .

غير أن الناحية العملية تتطلب في الحقيقة أكبر من ٣٢ في المائة كنسبة إضافية مبدئية حيث أنه أثناء التخزين أو العرض للبيع تتعرض بعض السلع لتخفيض في السعر ( نزول الأسعار ) Markdown . أو تتعرض للسرقة أثناء وجودها في المحل . هذا فضلاً عن بيع بعض السلع لموظفي المنشأة حيث تباع لهم في العادة بخخص خاص ، ومعنى هذا أن هذه التخفيضات ( تخفيضات السعر ) نتيجة النزول في الأسعار ، والنقص نتيجة السرقة ، والخصومات لموظفي المنشأة قد تقدر في مجموعها بمقدار ٦ في المائة من المبيعات . وعلى ذلك فإن صاحب المتجر يمكنه أن يستخدم المعادلة التالية للوصول إلى الرقم الصحيح للنسبة الإضافية المبدئية ( الأصلية ) :

$$\text{نسبة الإضافة} = \frac{\text{مجمل الربح} + \text{التخفيضات أثناء المتاجرة}}{100\% + \text{التخفيضات أثناء المتاجرة}}$$

$$\text{أي أن نسبة الإضافة المبدئية} = \frac{32\% + 6\%}{100\% + 6\%}$$

$$= \frac{38\%}{106\%} = 35,85\%$$

ومعنى ذلك أنه لكي يحقق صاحب المتجر مجمل ربح قدره ٣٢ في المائة .



فإنه يحتاج لأن يضيف نسبة إضافية مبدئية قدرها ٣٦ جوالى ٣٦ فى المائة .  
ولنفرض أن هناك ٢ وحدة من صنف معين تكلف على المحل مبلغ ١٢٨ جنياً ، فبأى سعر يمكن لصاحب المحل أن يبيع الوحدة منها إذا كان يرغب فى نسبة إضافية مبدئية قدرها ٢٦ فى المائة ؟ للوصول إلى الإجابة على هذا السؤال يمكن استخدام المعادلة التالية :

$$\text{ثمن البيع} = \frac{\text{ثمن التكلفة}}{100 - \text{نسبة الإضافة}} \times 100$$

$$200 \text{ جنيه} = 100 \times \frac{128}{94}$$

$$\therefore \text{سعر البيع} = \frac{200}{94} = 212.66 \text{ جنيه}$$

ويمكن طبعاً استخدام نفس المعادلة لمعرفة ثمن بيع مجموعة من الأصناف وسعر بيع الصنف وذلك بنفس الطريقة .

وبلاحظ أن كثيراً من المنشآت تفضل تحويل نسبة الإضافة من ثمن البيع Markup on Retail إلى نسبة إضافة من ثمن التكلفة Markup on Cost حتى يمكن ضرب نسبة الإضافة فى ثمن التكلفة وإضافة الناتج إلى ثمن التكلفة لمعرفة سعر البيع Selling Price . وفى هذه الحالة نجد أن المنشأة تحتاج إلى معرفة النسبة إلى ثمن التكلفة التى تعادل ٣٦ فى المائة من ثمن البيع . ويمكن الوصول إلى هذه النتيجة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الإضافة إلى ثمن التكلفة} = \frac{\text{نسبة الإضافة إلى ثمن البيع}}{100\% - \text{نسبة الإضافة إلى ثمن البيع}}$$

$$36\% = 100\% \times \frac{36\%}{100\% - 36\%}$$

وقد تستخدم المنشأة جدولاً لتحويل نسبة الإضافة المختلفة عن ثمن البيع إلى ثمن التكلفة . ومثال ذلك الجدول التالى شكل رقم ( ١٧ ) . حيث يستخدم كالآتى :

شكل ( ١٧ ) جدول نسبة الاضافة

نسبة الاضافة إلى ثمن التكلفة	نسبة الاضافة إلى ثمن البيع	نسبة الاضافة إلى ثمن التكلفة	نسبة الاضافة إلى ثمن البيع
%	%	%	%
١٧,٧	١٥,٠	٥,٠	٤,٨
١٩,١	١٦,٠	٥,٣	٥,٠
٢٠,٥	١٦,٧	٦,٤	٦,٠
٢٠,٥	١٧,٠	٧,٥	٧,٠
٢١,٢	١٧,٥	٨,٧	٨,٠
٢٢,٠	١٨,٠	١٠,٠	٩,٠
٢٢,٧	١٨,٥	١١,١	١٠,٠
٢٣,٥	١٩,٠	١٢,٠	١٠,٧
٢٥,٠	٢٠,٠	١٢,٤	١١,٠
٢٦,٦	٢١,٠	١٢,٥	١١,١
٢٨,٢	٢٢,٠	١٣,٦	١٢,٠
٢٩,٠	٢٢,٥	١٤,٣	١٢,٥
٢٩,٩	٢٣,٠	١٥,٠	١٣,٠
٣٠,٠	٢٣,١	١٦,٣	١٤,٠
٣١,٦	٢٤,٠		
٥٦,٣	٣٦,٠	٣٣,٣	٢٥,٠
٥٨,٨	٣٧,٠	٣٥,٠	٢٦,٠
٦٠,٠	٣٧,٥	٣٧,٠	٢٧,٠
٦١,٢	٣٨,٠	٣٧,٥	١٧,٣
٦٤,٠	٣٩,٠	٣٩,٠	٢٨,٠
٦٥,٥	٣٩,٥	٤٠,٠	٢٨,٥
٦٦,٧	٤٠,٠	٤٠,٩	٢٩,٠
٧٠,٠	٤١,٠	٤٢,٩	٣٠,٠
٢٧,٤	٤٢,٠	٤٥,٠	٣١,٠
٧٥,٠	٤٢,٨	٤٧,١	٣٢,٠
٨٠,٠	٤٤,٤	٥٠,٠	٣٣,٢
٨٥,٠	٤٦,١	٥١,٥	٣٤,٠
٩٠,٠	٤٨,٥	٥٤,٩	٣٥,٠
٩٥,٠	٤٧,٧	٥٥,٠	٣٥,٠
١٠٠,٠	٥٠,٠		

المصدر :

Duncan. D. J. & Phillips C. F. Retailing Principles and Methods  
Richard D. J. Irwin. Inc. Homewood, Ins. 1955, P, 416,

- ١ - تحديد نسبة الإضافة ( إلى ثمن البيع ) المطلوبة من العمود رقم (١).
- ٢ - يضرب ثمن تكلفة السلعة في نسبة الإضافة ( إلى ثمن التكلفة )
- المقابلة لنسبة الإضافة المحددة ( إلى ثمن البيع ) والموجودة في العمود رقم (٢).
- ٣ - يضاف الناتج من الخطوة السابقة إلى ثمن تكلفة السلعة فينتج سعر البيع الصحيح .

فمثلاً إذا كانت نسبة الإضافة المطلوبة إلى ثمن البيع هي عبارة عن ١٢٪ ، وكان ثمن تكلفة السلعة عبارة عن ١٠٠ قرش ، فإنه يمكن معرفة سعر البيع لهذه السلعة كالتالي ( من الجدول ) .

$$\text{سعر بيع السلعة} = ١٠٠ + ( ١٣,٦ \times ١٠٠ ) \%$$

$$= ١٠٠ + ١٣,٦$$

$$= ١١٣,٦ \text{ قرشاً}$$

#### نسبة التخفيض Markdown

كثيراً ما يتعذر على المنشأة ( تجارية أو صناعية ) بيع سلعها أو منتجاتها بالسعر الذي حددته لها ، ومن هنا تضطر إلى تخفيض هذا السعر ويلاحظ أن هذا التخفيض في السعر ينسب في العادة إلى سعر البيع الحقيقي ( الصافي بعد التخفيض ) . ويسمى نسبة التخفيض . فمثلاً إذا كان ثمن تكلفة سلعة ما هو ٨٨ جنيهاً وحددت المنشأة لبيعها نسبة إضافة قدرها ٢٠٪ فكان سعر بيعها ١١٠ جنيهاً ، ثم تعذر بيع هذه السلعة ، فقررت المنشأة تخفيض سعرها إلى ١٠٠ جنيه وبذلك استطاعت بيعها ، فهنا نجد أن مقدار التخفيض عبارة عن عشرة جنيهات ( من وجهة نظر المستهلك أو المشتري لهذه السلعة ) ، ولكن نسبة التخفيض هي عبارة عن ١٠٪ حسبت على أساس المعادلة التالية :

$$\text{نسبة التخفيض} = \frac{\text{مقدار التخفيض}}{\text{سعر البيع الحقيقي ( الصافي )}} \times ١٠٠ \%$$

$$\%100 \times \frac{10}{100} =$$

$$\%10 =$$

وملاحظ أن مجموع التخفيض خلال فترة معينة هو عبارة عن مقدار التخفيض مضروباً في عدد الوحدات من السلعة أو السلع التي خفضت أسعارها خلال هذه الفترة ، وتكون نسبة التخفيض من صافي المبيعات خلال هذه الفترة بصرف النظر عما إذا كان التخفيض قد شمل جميع الوحدات من السلعة أو السلع المنخفضة أو شمل بعضها فقط . وكذلك بصرف النظر عما إذا كانت المنشأة قد استطاعت بيع الوحدات التي خفضت سعرها أو لم تستطع .

فتلأ إذا كانت تكلفة ١٠ وحدات من سلعة معينة مبلغ ١٠٠ جنيه ، وأن المنشأة قد حددت سعر بيع الوحدة بمبلغ ١٢ جنهاً . واستطاعت المنشأة أن تبيع سبع وحدات فقط ، مما اضطرها إلى تخفيض سعر بيع الوحدة إلى ١١ جنهاً . وقد أدى هذا التخفيض إلى أن المنشأة استطاعت أن تبيع وحدتين فقط من الثلاث وحدات الباقية . هنا نجد أن نسبة التخفيض خلال هذه الفترة هي عبارة عن ٢,٨٣% تحسب كالآتي :

عدد جنيه جنيه

$$\text{صافي المبيعات} = 12 \times 7 = 84$$

$$23 = 11 \times 2 +$$

$$106$$

عدد جنيه جنيه

$$\text{مقدار التخفيض} = 1 \times 3 = 3$$

$$\text{نسبة التخفيض} = \%100 \times \frac{3}{106} = 2,83\%$$

وملاحظ أن قائمة العمليات Operating Statement لا تشمل على مقدار التخفيض ، حيث أن البضاعة تباع بالأسعار المحددة لها والموضوعة عليها وقت البيع ، بصرف النظر عن الأسعار الأصلية السابق تحديدها للبيع هذا طبعاً

البيع ، بصرف النظر عن الأسعار الأصلية السابق تحديدها للبيع هذا طبعاً باستثناء الخصم المسموح به للمشتري بعد إتمام البيع ، ولو أن هذا الخصم يدخل ضمن مقدار التخفيض الإجمالي خلال الفترة . وبالرغم من ذلك ، فإن حسن الرقابة الإدارية يقتضي إمساك سجلات منظمة لمبالغ التخفيض خلال فترة المتابعة .

وحيث أن تخفيض أسعار السلع والمنتجات أمر يكاد يكون عادة بالنسبة للمنشآت المختلفة ، فإن الإدارة تراعى ذلك في العادة عند احتساب نسبة الإضافة بالنسبة للبيع ، فإذا كانت نسبة الإضافة المرغوب تحقيقها في نهاية الفترة هي ٥٠% مثلاً ، وكانت نسبة التخفيض المحتملة هي ٥% من صافي المبيعات ، فإن نسبة الإضافة الأصلية يجب أن تكون ٥٢,٤% تحسب كالتالي :

$$\text{نسبة الإضافة الأصلية} = \frac{50\% + 5\%}{100\% + 5\%} = \frac{55\%}{105\%} = 52,4\%$$

### معدل دوران البضاعة

#### Stock Turnover

إن معدل دوران البضاعة هو عبارة عن عدد مرات البيع المتوسط رقم المخزون من البضاعة خلال فترة معينة ، عادة ما تكون سنة . ويمكن طبعاً احتساب هذا المعدل لفترة أقل من سنة .

ومن الشائع جداً احتساب معدل دوران البضاعة بقسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون من البضاعة بثمن التكلفة . ومن الشائع أيضاً احتساب هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على متوسط المخزون من البضاعة بسعر البيع . أما الطريقة الأقل شيوعاً في احتساب هذا المعدل بقسمة عدد الوحدات المباعة على متوسط عدد الوحدات المخزونة من البضاعة .

فمثلاً إذا فرضنا أن محلاً لتوزيع البلاطى بدأ سنته المالية بعدد ١٠٠ بالطلو ، وأن ثمن تكلفة الواحد ٢٠ جنياً ، وأن صاحب المحل قد حدد سعر بيع البلاطو بمبلغ ٣٠ جنياً ، وفي أثناء السنة المالية اشترى صاحب هذا المحل عدداً آخر

من البلاطى ، وفى نهاية السنة المالية وجد صاحب المحل لديه عدد ٦٠ بالطو متبقياً ، وبتقويمها وجد أن ثمن تكلفة الباطو الواحد من هذه الكمية عبارة عن ١٦ جنياً ، وأنه قد حدد لكل بالطو منها بسعر بيع قدره ٢٤ جنياً وقد بلغت مبيعات المحل خلال السنة المالية ٣٦٠ بالطو بمبلغ ٩٩٩٠ جنياً . ولقد كانت تكلفة هذه الكمية المبيعة من البلاطى عبارة عن ٦٦٦٠ جنياً . ومن هذه البيانات يمكن احتساب معدل دوران البضاعة لهذا المحل كالآتى :

أولاً - على أساس ثمن التكلفة :

$$\begin{array}{rcl} \text{بضاعة أول المدة بالتكلفة} & = & ٢٠٠٠ \text{ جنياً} \\ \text{بضاعة آخر المدة بالتكلفة} & = & ٩٦٠ \text{ جنياً} \\ \hline & & ٢٩٦٠ \text{ جنياً} \\ \text{متوسط المخزون بالتكلفة} & = & \left( \frac{٢٩٦٠}{٢} \right) = ١٤٨٠ \text{ جنياً} \\ \text{تكلفة البضاعة المباعة} & = & ٦٦٦٠ \text{ جنياً} \\ \text{معدل دوران البضاعة} & = & \left( \frac{٦٦٦٠}{١٤٨٠} \right) = ٤,٥ \text{ مرة} \end{array}$$

ثانياً - على أساس سعر البيع :

$$\begin{array}{rcl} \text{بضاعة أول المدة بسعر البيع} & = & ٣٠٠٠ \text{ جنياً} \\ \text{بضاعة آخر المدة بسعر البيع} & = & ١٤٤٠ \text{ جنياً} \\ \hline & & ٤٤٤٠ \\ \text{متوسط المخزون بسعر البيع} & = & \left( \frac{٤٤٤٠}{٢} \right) = ٢٢٢٠ \text{ جنياً} \\ \text{صافي المبيعات} & = & ٩٩٩٠ \text{ جنياً} \\ \text{معدل دوران البضاعة} & = & \left( \frac{٩٩٩٠}{٢٢٢٠} \right) = ٤,٥ \text{ مرة} \end{array}$$

ثالثاً - على أساس عدد الوحدات

$$\begin{array}{l} \text{بضاعة أول المدة بالوحدات} \\ \text{بضاعة آخر المدة بالوحدات} \end{array} = \frac{100}{60} \text{ وحدة}$$

١٦

$$\text{متوسط المخزون بالوحدات} = \left( \frac{160}{2} \right) = 80 \text{ وحدة}$$

$$\text{عدد الوحدات المباعة} = 360 \text{ وحدة}$$

$$\therefore \text{معدل دوران البضاعة} = \left( \frac{360}{80} \right) = 4.5 \text{ مرة}$$

ويجب أن يلاحظ عند احتساب معدل دوران البضاعة أن يكون البسط والمقام في المعادلة من نوع واحد ، أما بالتكلفة ، أو سعر البيع ، أو بالوحدات ويمكن للتاجر عموماً أن يستخدم أية طريقة للوصول إلى هذا المعدل طالما الثلاث طرق يوصلون تقريباً إلى نتيجة واحدة ، ونقول « تقريباً » لأن نتيجة طريقة التكلفة عادة ما تكون أعلا قليلاً من النتيجة (المعادلة) التي تصل إليها طريقة سعر البيع ، نظراً لتأثير التخفيض في السعر إذا حدث ذلك خلال المدة وطبعاً وصلنا إلى نتيجة واحدة بالنسبة لمعدل دوران البضاعة باستخدام الطرق الثلاث في مثالنا السابق ، نظراً لأننا لم نفترض حدوث أى تخفيض في أسعار بيع البلاطى خلال السنة المالية للمحل . أما إذا حدث أى تخفيض في أسعار بيع البلاطى فلا بد أن يقل معدل دوران البضاعة الناتج باستخدام طريقة سعر البيع عن المعدل الناتج باستخدام طريقة ثمن التكلفة .

ويلاحظ أيضاً عند تحديد متوسط المخزون من البضاعة ، فإن الهدف هو الوصول إلى متوسط حقيقى ممثل وليس مجرد أى متوسط إحصائى ، غير أن ظاهرة عدم توفر البيانات الكافية لدى التجار ، وخاصة تجار التجزئة تضطرهم إلى استخدام متوسط غير ممثل ومثال ذلك قسمة حاصل جمع بضاعة أول المدة وبضاعة آخر المدة على ٢ ، حيث أن مثل هذا المتوسط قد يكون متحيزاً

ولكن عدم توافر البيانات الكافية يحجب ألا نثني التاجر عن معرفة معدل دوران بضاعته بما قد يفيد في المقارنة بين فترة وأخرى ، أو بالمقارنة مع معدل دوران التجار الآخرين الذين يتبعون نفس الطريقة .

وقد يعتمد بعض التجار إلى الحصول على متوسط المخزون من بضاعتهم بشكل أكثر تمثيلاً لحركة البضاعة . ومن ثم يأخذون خطوة أخرى نحو احتساب هذا المتوسط المخزون في منتصف السنة المالية علاوة على رقم المخزون في أول المدة وآخر المدة ، وعلى ذلك فإن مثل هذا التاجر يستخرج متوسط المخزون لبضاعته من قسمة حاصل جمع بضاعة أول المدة وبضاعة منتصف المدة وبضاعة آخر المدة على ٣ وليس معنى هذا طبعاً أن مثل هذا التاجر قد وصل إلى المستوى الاحصائي المطلوب ، ولكنه قد يكون في المستوى أقرب من غيره إلى الصحة .

وعموماً فإن التاجر الذي تتوافر لديه سجلات منظمة دقيقة تبين رقم المخزون من البضاعة في كل شهر ، يمكنه أن يصل إلى متوسط حقيقي لحركة بضاعته في المخازن . وفي هذه الحالة يستطيع التاجر أن يحسب متوسط المخزون لكل شهر (مخزون أو شهر + مخزون آخر الشهر على ٢) ومنه يحسب المتوسط السنوي بقسمة حاصل جمع متوسطات الإثني عشر شهراً على ١٢ غير أن التاجر إذا لم يستطع الوصول إلى هذه النتيجة . فيمكنه أن يعتمد على الطرق الأخرى ( السابق الإشارة إليها ) بشرط أن يتبع طريقة واحدة بانتظام حتى تكون مقارنة سليمة .



تمارين عملية (١)  
التمرين الأول (محلل)

أستخرجت البيانات التالية من دفاتر وسجلات الشركة المتحدة للمهمات.

١٠٠٠٠	بضاعة أول المدة (بشمن التكلفة)
٨٠٠٠	بضاعة آخر المدة (بشمن التكلفة)
٨٠٠٠٠	مشتريات
٨١٠	مصاريف نقل داخلي
١٠٠٠	خصم مكتسب على المشتريات
١١٠٠	مردودات مبيعات
٥٤٦٠	مصرفات مختلفة
%٦	نسبة المصروفات
١٠٠٠	خصم مسموح به على المبيعات
٩,٠٩ مرة	معدل دوران البضاعة

والمطلوب تصوير قائمة العمليات موضحاً بها النسب الخاصة بمجموع  
الربح ، وصافي الربح .

## الحل

### أولا - قائمة العمليات

بيان			القيمة بالجنيهات
إجمالي المبيعات			٩٣١٠٠
مردودات المبيعات			١١٠٠
خصم مسموح به			١٠٠٠
			٢١٠٠
			٩١٠٠٠
صافي المبيعات (٥٤٦٠ - ٦٪)			١٠٠٠٠
بضاعة أول المدة (بشمن التكلفة)			٨٠٠٠٠
مشتريات			١٠٠٠
خصم مكتسب على المشتريات			٧٩٠٠٠
صافي المشتريات			٨١٠
مصاريف نقل داخلي			٧٩٨١٠
تكلفة البضاعة المشتراة			٢٠٠٠
بضاعة آخر المدة (بشمن التكلفة)			٨١٨١٠
تكلفة البضاعة المباعة			٩١٩٠
مجمول ربح المبيعات			٥٤٦٠
مصرفوات مختلفة			٢٧٣٠
صافي الربح			

ثانيا - نسبة مجمول الربح =  $\frac{\text{مجمول ربح المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$

$$10.1\% = \frac{9190}{91000}$$

$$\text{ثالثا - نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$= \frac{٣٧٣٠}{٩١٠٠٠} = ٤,١\%$$

### التمرين الثاني

استخرجت المعلومات التالية من دفاتر وسجلات الشركة العربية لمكافحة

الغلاء :

بجنيه

بضاعة أول المدة ( بثمن التكلفة ) ١٠٠٠

مشتريات ( بثمن التكلفة ) ٣٥٠٠

بضاعة آخر المدة ( بثمن التكلفة ) ١٣٠٠

إجمالي المبيعات ٥٠٠٠

مردودات مبيعات ٣٠٠

مصرفات مختلفة ١٠٠٠

تخفيضات أسعار البيع ٥٠٠

والمطلوب تصوير قائمة عمليات هذه الشركة ، وكذلك تحديد معدل

دوران البضاعة فيها .

الحل

أولا - قائمة العمليات

القيمة بالجنيه		بيان
٥٠٠٠		إجمالي المبيعات
٣٠٠		مردودات المبيعات
٤٧٠٠		صافي المبيعات
	١٠٠٠	بضاعة أول المدة (بضمن التكلفة)
	٣٥٠٠	مشتريات (بضمن التكلفة)
	٤٥٠٠	تكلفة البضاعة المتداولة
	١٣٠٠	بضاعة آخر المدة (بضمن التكلفة)
٣٢٠٠		تكلفة البضاعة المباعة
١٥٠٠		مجمّل الربح
١٠٠٠		مصروفات مختلفة
٥٠٠		صافي الربح

$$\begin{aligned} & \text{ثانياً - معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون بضمن التكلفة}} \\ & = \frac{٣٢٠٠}{٢ \div (١٣٠٠ + ١٠٠٠)} \\ & = \frac{٣٢٠٠}{١١٥٠} \\ & = ٢,٨ \text{ مرة} \end{aligned}$$

### التمرين الثالث

من المعلومات والبيانات التالية المستخرجة من سجلات ودفاتر شركة النصر  
للادوات الكهربائية ، صور قائمة العمليات ، واحسب معدل دوران البضاعة  
وكذلك نسبة مجمل الربح وصافي الربح :

جنيه	
٧٠٠	بضاعة أول المدة ( بضمن التكلفة )
١٥٠٠٠	مشتريات ( بضمن التكلفة )
٤٠٠	مصاريف نقل داخلي
٢٠٠	خصم مكتسب
٦٠٠٠	بضاعة آخر المدة ( بضمن التكلفة )
١٩٠٠٠	إجمالي المبيعات
٣٠٠	تخفيضات في أسعار البيع
٢٠٠	خصم مسموح به
١٥٠٠	مصاريف بيع مختلفة
٧٠٠	مصاريف إدارية مختلفة
٢٥٠	ضريبة أرباح تجارية صناعية

### التمرين الرابع

استخرجت المعلومات والبيانات التالية من محلات الشرق للادوات  
المنزلية . والمطلوب تصوير قائمة العمليات الخاصة طبقاً لهذه البيانات :

جنيه	
١٦٠٣٠	مشتريات ( بضمن التكلفة )
١٠٢٥	مصاريف نقل داخلي
٢٢٤٦٠	تكلفة البضاعة المتداولة
٪٧	خصم مكتسب
٢٥٠	مردودات مبيعات

جنيه	
%٤٠	نسبة مجمل الربح
٩٨٠٠	مصروفات إدارية وبيعية مختلفة
٣٢٠	إيرادات أخرى
١٠٥٠٠	مجمل الربح

### التمرين الخامس

المطلوب تصوير قائمة العمليات ، ونسب مجمل الربح والمصروفات لمحات العبد وشركاه ، وذلك من البيانات التالية المستخرجة من دفاتر الشركة

جنيه	
١٢٥٠٠	بضاعة أول المدة ( بضمن التكلفة )
٤٣٠٠٠	مشتريات ( بضمن التكلفة )
٣٠٠	مصاريف نقل داخلي للمشتريات
٥٥٠٠٠	إجمالي المبيعات
١٠٠٠	مردودات مبيعات
١١٥٠٠	بضاعة آخر المدة ( بضمن التكلفة )
١٠٠٠	خصم مكتسب
١٥٠٠	تخفيضات في أسعار البيع
٢٠٠	مصاريف إعلان
٤٠٠	مصاريف نقل المبيعات
٣٠٠	إيجار
٤٠٠٠	مرتبات وأجور
٣٠٠٠	مصروفات أخرى
١٢٠٠	خصم مسموح به

### التمرين السادس

اشترى تاجر بالاسكندرية بضاعة من آخر في أسيوط بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه وحرر له فاتورة في ١٥ مارس سنة ١٩٧٤ . وشحن له البضاعة في نفس

التاريخ ولكنها لم تصل إليه إلا في يوم ٢٤ مارس بسبب عطل في الطريق .  
كما وصلته الفاتورة يوم ١٨ مارس .

فاحسب آخر يوم يمكن للمشتري فيه أن يستفيد من الخصم النقدي وكذلك  
ميعاد إنهاء مهلة دفع الفاتورة علماً بأن شرط السداد هو ( ١٠/٢ ) تاريخ  
استلام البضاعة - صافي ٦٠ ) .

### الحل

ميعاد انتهاء مهلة الخصم النقدي هو ٣ أبريل ( ١٠ أيام من ٢٤ مارس  
وهو تاريخ استلام البضاعة ) .

ميعاد انتهاء مهلة دفع الفاتورة كاملة هو ٢٣ مايو ( ٦٠ يوماً من تاريخ  
استلام البضاعة ) .

### التمرين السابع

تخضع إحدى الفواتير لخصم تجارى ١٠٪ و ٣٪ و ٢٪ فما هو المبلغ الذى  
يجب دفعه إذا كانت قيمة الفاتورة ١٠٠٠ جنيه .

### الحل

تخفيض قيمة الفاتورة بمقدار الخصم التجارى الأول وقدره ١٠٪ .  
ثم يخصم من الصافي بعد الخصم الأول قيمة الخصم الثانى وقدره ٣٪ والباقى  
يخصم للخصم الثالث وقدره ٢٪ .

$$\text{الخصم التجارى الأول} = 1000 \times 10\% = 100 \text{ جنيه}$$

$$\text{الرصيد بعد الخصم الأول} = 1000 - 100 = 900 \text{ جنيه}$$

$$\text{الخصم التجارى الثانى} = 900 \times 3\% = 27 \text{ جنيه}$$

$$\text{الرصيد بعد الخصم الثانى} = 900 - 27 = 873 \text{ جنيه}$$

$$\text{الخصم التجارى الثالث} = 873 \times 2\% = 15,66 \text{ جنيه}$$

صافى قيمة الفاتورة الواجب الدفع

$$= 873 - 15,66 = 857,34 \text{ جنيه}$$

وهناك طريقة أخرى للوصول إلى هذه النتيجة كما يلي :

صافي قيمة الفاتورة الواجب الدفع

$$= ١٠٠٠ \times ٩٠\% \times ٩٧\% = ٨٥٧,٣٤ \text{ جنيه}$$

### التمرين الثامن

حررت فاتورة قيمتها الإجمالية ١٠٠٠ جنيه في يوم ١٠ يونيه سنة ١٩٧٤ ،  
ووصلت إلى المشتري يوم ١٥ يونيه ، وتخضع الخصم نقدي قدره ( ١٠/٢ ) -  
صافي ( ٣٠ ) والخصم تجاري ١٠٪ ، ٥٪ . وقد قام المشتري بالسداد يوم ٢٠  
يونيه ، فما هو المبلغ الذي دفعه في ذلك التاريخ .

### التمرين التاسع

اشترى أحد التجار بضاعة بمبلغ ٥٠٠٠ جنيه من شركة النيل الصناعية .  
وقد عرضت عليه الشركة شروط الدفع على أساس ( ١٠/٣ + ٣٠ - صافي  
٦٠ أو ١٠/٤ - صافي ٣٠ ) ، فأى الشرطين أفضل للتاجر إذا كان ينوى  
السداد في اليوم العاشر من تاريخ تحرير الفاتورة ، علماً بأن الخصم الزمني  
المتفق عليه هو ٤٪ سنوياً .

### التمرين العاشر

تباع إحدى السلع بسعر ١٠ جنيه للوحدة ، ويعرضها البائع بخصم نقدي  
( ١٠/٣ - صافي ٦٠ ) . فإذا كان أحد المشتريين يرغب في الحصول على  
خصم نقدي ( ١٠/٥ - صافي ٦٠ ) فيكم يبيع السلعة بحيث يحصل على نفس  
القيمة الصافية التي يحصل عليها على أساس الشرط الأول .

### التمرين الحادي عشر

طلب تاجر من طنطا من تاجر من القاهرة أن يرسل إليه كمية معينة من  
السلع . وقد قام التاجر الأخير بتحرير الفاتورة وشحن البضاعة يوم ١٠ يوليو  
فوصلت الفاتورة للمشتري يوم ١٢ يوليو والبضاعة يوم ١٨ يوليو ، ولكن  
المشتري لم يفحصها إلى يوم ٢٠ يوليو وكانت مطابقة للمواصفات . فإذا كان  
شرط الدفع هو ( ١٥/٢ تاريخ استلام البضاعة - صافي ٦٠ ) . فما هو تاريخ



انتهاء مهلة الخصم ، وما هو آخر موعد يجب أن تدفع فيه الفاتورة على فرض عدم الاستفادة من الخصم التقدي .

### التمرين الثاني عشر

طلب أحد تجار الجملة كمية معينة من البضاعة من شركتين صناعيتين ، فعرضت عليه الشركة الأولى الشراء على أساس ( ١٠/٤ - صافي ٦٠ ) والشركة الثانية ( ١٥/١ - صافي ٦٠ ) فأى الشركتين أفضل بالنسبة للتاجر إذا علمت أنه لن يستطيع سداد قيمة المشتريات قبل ١٢ يوماً من تاريخ تحرير الفاتورة ، وأن الخصم الزمنى ٦٪ سنوياً ؟

### التمرين الثالث عشر

في عام ١٩٧٤ اشترى تاجر جملة من طنطا من أحد الموردين في سيلان ١٠٠ صندوق شاى ثمن الصندوق ٢٠ جنيهاً . وكانت شروط الدفع ( ١٠/٢ - صافي ٦٠ ) ، وشروط الشحن F. O. B. وقد حرر المورد الفاتورة في ١٠ يونيه ووصلت التاجر يوم ١٥ من نفس هذا الشهر كما وصلته البضاعة يوم ١٧ يونيه ، بسداد الفاتورة يوم ٣٠ يونيه فاذا كانت تكاليف الشحن من محل المورد إلى محل المشتري كما يلي :

٥٠ جنيه تكاليف حتى ميناء البائع .

١٠٠ جنيه تكاليف نقل حتى ميناء الإسكندرية .

٢٠ جنيه تكاليف نقل حتى مدينة طنطا ( مخازن التاجر ) فما هو السعر

الذى يبيع به هذا التاجر صندوق الشاى إلى تاجر التجزئة حتى يحقق نسبة مجمل ربح قدرها ٢٥٪ .

### التمرين الرابع عشر

في ٥ مارس سنة ١٩٧٤ قام أحد تجار الجملة في القاهرة بتصدير ٨٠٠٠ قنطار بصل إلى تاجر في إيطاليا بسعر القنطار ٥٠ قرشاً ، وكانت شروط الدفع ( ١٠/٢ + ١٥ - صافي ٤٠ ) كما يمنح البائع المشتري خصم تجارى ٥٪ ، وكانت شروط الشحن C. I. F. ميناء نابولي ، وقد بلغت

تكاليف الشحن إلى ميناء نابولي ٦٠٠ جنيه ، وتكاليف نقل البضاعة من ميناء نابولي إلى مخازن المشتري ٤٠٠ جنيه ، فاذا علمت أن المشتري قام بسداد قيمة البضاعة يوم ٣٠ مارس ، فاحسب تكاليف الشراء بالنسبة للمشتري عن هذه الطلبة .

### التمرين الخامس عشر

قام تاجر في كفر الزيات بشحن بضاعة إلى زميل له في ميت غمر وذلك في يوم ٥ يونيه سنة ١٩٧٤ ، وأرسلت له الفاتورة بمبلغ إجمالي قدره ١٠٢٠ جنيه واشتملت على النص ( ١٠/٢ ) ، ولقد دفعت الفاتورة في يوم ١٦ يونيو ، فما هو صافي القيمة المدفوعة وما هو التاريخ الذي كان يجب أن تدفع فيه الفاتورة حتى يمكن للمشتري الاستفادة بالخصم النقدي في حالة وجود كل من النصوص ( الشروط ) التالية ( ١٠/٢ - ٣٠ إضافي ) ( ١٠/٢ نهاية الشهر ) ، ( ١٠/٣ - صافي ٦٠ ) .

### التمرين السادس عشر

ما هي قيمة الشيك الذي يجب أن يحرره المشتري للبائع على أساس المعلومات التالية :

١ - قيمة الفاتورة	٥٠٠ جنيه
٢ - تاريخ إصدارها	١ يونيه سنة ١٩٦١
٣ - الشروط المذكورة	١٠/٢ نهاية الشهر
٤ - نواون	مليم جنيه
٥ - تاريخ الدفع	١٧,٦٠
	١٠ يونيه سنة ١٩٦٢

### التمرين السابع عشر

هناك فاتورة قيمتها ١٠٠٠ جنيه وتاريخ إصدارها في أغسطس سنة ١٩٧٤ وتشمل على النص ( ١٠/٢ نهاية الشهر ) وسلسلة الخصم التجاري الخاصة

البائع هي ٢٥% ، ١٠% ، ٥% فاذا أراد المشتري الحصول على نوعي الخصم  
فما هو التاريخ الذي يجب أن تدفع فيه الفاتورة ؟  
ما هي قيمة الشيك الذي يجب أن يحضره المشتري في هذه الحالة ؟

### التمرين الثامن عشر ( محلول )

استخرجت البيانات والمعلومات التالية من محلات الجمهورية لأدوات  
المطبخ والمطلوب تصوير قائمة العمليات لهذه المنشأة وكذلك احتساب نسبة  
الإضافة ونسبة التخفيض ونسبة المصروفات .

جنيه

٦٠٠٠

١٥٠٠

٣٠٠

٢٣٠٠٠

٧٠٠

٤٠٠

٨٥٠

٨٠٠٠

٥٠٠٠

٥٠٠

بضاعة أول المدة ( بثمن التكلفة )

بضاعة آخر المدة ( بثمن التكلفة )

مصاريف نقل داخلي للمشتريات

إجمالي المبيعات

خصم مكتسب

خصم مسموح به

تخفيضات في أسعار البيع

مجموع الربح

المصروفات المختلفة

مردودات المبيعات

## الحل

### أولاً - قائمة العمليات

القيمة بالجنيهات			بيان
٢٣٠٠٠			إجمالي المبيعات
	٥٠٠		مردودات المبيعات
٩٠٠	٤٠٠		خصم مسموح به
٢٢١٠٠			صافي المبيعات
	٦٠٠٠		بضاعة أول المدة (بشمن التكلفة)
		١٠٠٠٠	مشتريات (بشمن التكلفة)
		٧٠٠	خصم مكتسب
		٩٣٠٠	صافي المشتريات
		٣٠٠	مصاريف نقل داخلي للمشتريات
	٩٦٠٠		صافي المشتريات
	١٥٦٠٠		تكلفة البضاعة المتداولة
	١٥٠٠		بضاعة آخر المدة (بشمن التكلفة)
١٤١٠٠			تكلفة البضاعة المباعة
٨٠٠٠			مجمّل الربح
٥٠٠٠			مصرفات مختلفة
٥٠٠٠			صافي الربح

$$\text{ثانياً - نسبة الإضافة} = \frac{١٠٠ \times ٨٠٠٠}{٢٢١٠٠} = ٣٦,٢\%$$

$$\text{ثالثاً} - \text{نسبة التخفيض} = 100 \times \frac{800 + 400}{22100}$$

$$5,43\% = \frac{100 \times 1200}{22100} =$$

$$\text{رابعاً} - \text{نسبة المصروفات} = \frac{100 \times 5000}{22100} = 22,62\%$$

### التمرين التاسع عشر (محلول)

من فحص دفاتر إحدى الشركات التجارية لتوزيع الصافي تبين أن نسبة الإضافة المبدئية أو الأصلية ٣٠٪ ونسبة العجز ١٪ ، ونسبة صافي الربح ٥٪ ونسبة تخفيضات الأسعار ٤٪ فما هي نسبة المصروفات ؟

### الحل

٠ : نسبة الإضافة المبدئية أو الأصلية

$$= \frac{\text{نسبة مجمل الربح} + \text{نسبة التخفيض في أسعار البيع}}{100\% + \text{نسبة التخفيض في أسعار البيع}}$$

$$\text{أى} = \frac{\text{نسبة المصروفات} + \text{نسبة صافي الربح} + \text{نسبة التخفيض في أسعار البيع}}{100\% + \text{نسبة التخفيض في أسعار البيع}}$$

( حيث أنه لا يوجد خصم مكتسب )

$$\frac{\text{س} + 5\% + (1\% + 4\%)}{100\% + (1\% + 4\%)} = 30\%$$

$$\text{أى} = \frac{\text{س} + 10\%}{105\%}$$

$$\therefore \text{س} + 10\% = 30\% \times 105\%$$

$$\text{أى} = 31,5\%$$

$$\therefore \text{س} = 31\% - 10\%$$

$$\text{أى} = ٢١,٥\%$$

$$\therefore \text{نسبة المصروفات} = ٢١,٥\%$$

### التمرين العشرين ( مخلول )

إذا كانت نسبة الإضافة المبدئية أو الأصلية في أحد المتاجر ٤٠٪ ونسبة التخفيض ٦٪ ، ونسبة الخصم المكتسبة ٢٪ فما هي نسبة مجمل الربح التي حققها المتجر ؟

### الحل

$$\therefore \text{نسبة الإضافة المحققة} = \text{نسبة مجمل الربح} - \text{نسبة الخصم المكتسب} .$$

$$\therefore \text{نسبة الإضافة الأصلية أو المبدئية}$$

$$= \frac{\text{نسبة الإضافة المحققة} + \text{نسبة التخفيض}}{١٠٠\% + \text{نسبة التخفيض}}$$

$$\therefore \text{نسبة الإضاعة الأصلية أو المبدئية}$$

$$= \frac{\text{نسبة مجمل الربح} - \text{نسبة الخصم المكتسب} + \text{نسبة التخفيض}}{١٠٠\% + \text{نسبة التخفيض}}$$

$$\therefore \frac{\text{س} + ٢\% - ٦\%}{١٠٠\% + ٦\%} = ٤٠\%$$

$$\therefore \frac{\text{س} + ٤\%}{١٠٦\%} = ٤٠\%$$

$$\text{س} + ٤ = ١٠٦ \times ٤٠\%$$

$$= ٤٢,٤\%$$

$$= ٤٢,٤\% - ٤\% \therefore \text{س}$$

$$= ٣٨,٤\%$$

$$= ٣٨,٤\%$$

.. نسبة إجمالي الربح

### التمرين الواحد والعشرون (محلول)

إذا كانت مبيعات أحد المحلات التجارية عبارة عن ١٢٠٠٠ جنيه ، وكانت نسبة الإضافة إلى تكلفة الشراء ٣٠٪ ، فما هي تكلفة شراء البضاعة التي قام ببيعها هذا المحل ؟

#### الحل

نفرض أن تكلفة الشراء = ٢٠٪

∴ نسبة الإضافة = ١٢٠٪

∴ سعر البيع = ١٠٠٪

∴ ١٢٠٠٠ جنيه تعادل ١٠٠٪ من تكاليف الشراء

$$\frac{100 \times 12000}{120} = \text{تكلفة الشراء}$$

$$= 10,000 \text{ جنيه}$$

### التمرين الثاني والعشرين

إذا كانت تكلفة إحدى السلع في أحد المحلات التجارية هي ٥٠ قرشاً وكانت نسبة المصروفات عبارة عن ٢٢٪ ونسبة الخصم المكتسب ٢٪ ، وعجز البضاعة ٢٪ ونسبة تخفيض الأسعار ٣٪ ، فما هو سعر البيع الواجب تحديده علماً بأن المحل يرغب في تحقيق ربح صافي بنسبة ٥٪ .

### التمرين الثالث والعشرون

إذا علمت أن نسب الإضافة الآتية منسوبة إلى التكلفة ، فما هي نسب الإضافة إلى سعر البيع التي تعادل هذه النسب ؟

أ	ب	ج	د
١٥٪	٢٠٪	٣٠٪	٣٥٪

### التمرين الرابع والعشرون

قام أحد التجار ببيع ٢٠ صندوق صابون بسعر الصندوق ٨٠ قرشاً ،  
ونتيجة بيعه بهذا السعر يكون قد أجرى تخفيضاً بنسبة ٢,٥٪ من صافي  
المبيعات وكان التاجر قد اشترى هذه الوحدات من مصدر شراء واحد  
بنفس السعر ، وحدد سعر البيع لها على أساس نسبة إضافية قدرها ٣٠٪ من  
تكلفة الشراء .

إحسب نسبة مجمل الربح المحقق في هذه العملية طبقاً لهذه المعلومات :

### التمرين الخامس والعشرون

إذا علمت أن أحد التجار اشترى الكميات الآتية من أصناف مختلفة  
من السلع التي يتجر فيها :

أ	ب	ج	السلعة
٥	١٠	٢	الكمية المشتراة بالصندوق
٥٠	٧٠	٦٠	تكلفة شراء الصندوق بالقروش
٢٥٪	٣٠٪	٢٠٪	نسبة الإضافة إلى سعر البيع

فإذا علمت أن الصندوق يحتوى على ٥ كيلو من الصنف ، فأحسب  
سعر البيع للكيلو من كل صنف ونسبة الإضافة في مجموعة الأصناف كلها .

### التمرين السادس والعشرون

استخرجت البيانات التالية من محلات سعودى عن عام ١٩٧٩ :

جنيه	
٧٢٠٠٠	تكلفة البضاعة
٢٠٠٠	مردودات المبيعات
١٥٠٠٠	البضاعة في أول المدة ( بضمن التكلفة )
١٢٥٠٠	تخفيض الأسعار



معدل دوران البضاعة على أساس التكلفة  
نسبة مجمل الربح  
٦ مرات في السنة  
٢٪  
والمطلوب تحديد :

- ١ - قيمة بضاعة آخر المدة بثمن التكلفة .
- ٢ - نسبة تخفيض الأسعار .

### التمرين السابع والعشرون

يبيع تاجر جملة سلعته في سوقين مختلفين . في السوق الأولى يبيع بسعر ١٥ جنيه للوحدة ، وفي السوق الثانية يبيع بسعر ١٣ جنيه للوحدة ، وقد قام التاجر بشراء ٧٠ وحدة من السلعة بسعر ١٠ جنيه للوحدة ، فإذا كان التاجر يهدف إلى تحقيق نسبة إضافة قدرها ٣٠٪ .  
فاحسب عدد الوحدات من السلعة التي يوزعها في كل من السوقين حتى يحقق نسبة الإضافة المذكورة .

### التمرين الثامن والعشرون

كان تقدير قسم المبيعات باحدى الشركات التجارية لمبيعات الشركة خلال الأربعة شهور الأولى من عام ١٩٧٤ حوالى ٦٥٠٠٠ جنيه . وكان تقدير القسم لنسبة الإضافة ٣٠٪ . وفي آخر شهر مارس كانت مبيعات الشركة ٤٥٠٠٠ جنيه ونسبة الإضافة التي حققها ٢٥٪ فأوجد نسبة الإضافة على المبيعات التقديرية خلال شهر أبريل اللازم تحقيقها حتى يمكن للمنشأة أن تحقق تقديراتها السابقة لنسبة الإضافة ومجموع المبيعات خلال فترة الأربعة أشهر .

### التمرين التاسع والعشرون

من فحص دفاتر محلات الثلاثي المرح تبين أن الأصناف التي يتاجر فيها المحل تباع بسعر ١٢ جنيه للوحدة ، وبذلك يحقق نسبة إضافة إلى التكلفة قدرها ٥٠٪ فإذا علمت أن نسبة المصروفات كانت ٢٥٪ ، فأحسب نسبة

صافي الربح التي يحققها المحل من هذا الصنف ، وكذلك نسبة مجمل الربح ونسبة الإضافة المختلفة .

### التمرين الثلاثون

إذا كان عدد ١٨ حلة للرجال قد اشترت بمبلغ ٢٧,٥٠٠ للوحدة فإذا يكون سعر بيع الوحدة إذا رغب المحل في الحصول على نسبة إضافة قدرها ٤٠ في المائة ؟ لحسب أيضاً إجمالى المبيعات لهذا المحل وكذلك صافي المبيعات إذا علمت أن المردودات الداخلة عبارة عن حلتين .

### التمرين الواحد والثلاثون

من المعلومات التالية عن محلات « الملبس الأنيق » لحسب إجمالى المبيعات . وصافي المبيعات . وكذلك نسبة الإضافة ، ونسبة التخفيض .

عدد	بضاعة أول المدة
٦٠ بدلة أطفال	٦٠ بدلة أطفال
مليم جنيهه	مليم جنيهه
٦,٥٠٠	٦,٥٠٠
٢٥ بدلة	٢٥ بدلة
٧٥ بدلة	٧٥ بدلة
مليم جنيهه	مليم جنيهه
١٠,٩٥٠ للوحدة	١٠,٩٥٠ للوحدة
١٥ بدلة	١٥ بدلة
مليم جنيهه	مليم جنيهه
٦,٩٥٠ للوحدة	٦,٩٥٠ للوحدة
٤ - للوحدة	٤ - للوحدة

### التمرين الثاني والثلاثون

من المعلومات التالية المستخرجة من دفاتر أحد تجار الحمزاوى ، لحسب نسبة الإضافة الأصلية ( المبدئية ) ، وكذلك نسبة الإضافة المحققة .

صافي المبيعات خلال السنة	١٥٠٠٠٠ جنيه
نسبة الخصم المكتسب	%٤
نسبة تلف وتقادم البضاعة	%٥
نسبة عجز في البضاعة لأسباب أخرى	٢ في الألف
نسبة المصروفات	%٤٠
نسبة تخفيضات الأسعار	%٧
نسبة الخصم المسموح به	%٦
نسبة صافي الربح	%٩

### التمرين الثالث والثلاثون ( محلول )

عرضت عليك البيانات التالية من شركة الشرق للملابس والمنهات .

المدة	المخزون أول	المخزون في	المخزون آخر
جنيه	جنيه	جنيه	جنيه
بشمن التكلفة	١٠٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٠٠٠
بشمن البيع	١٥٠٠٠	١٨٠٠٠	١٢٠٠٠

وكانت قيمة صافي المبيعات خلال العام ٩٠٠٠٠ جنيه ، والمشتريات خلال العام ٥٨٠٠٠ جنيهاً فاحسب معدل دوران البضاعة على أساس ثمن التكلفة وسعر البيع .

أولاً : معدل الدوران على أساس سعر البيع .

متوسط المخزون بسعر البيع

$$= \frac{١٢٠٠٠ + ١٨٠٠٠ + ١٥٠٠٠}{٣} = ١٥٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون بسعر البيع}}$$

$$= \frac{٩٠.٠٠٠}{١٥.٠٠٠} = ٦ \text{ مرات}$$

ثانياً - معدل الدوران على أساس التكلفة :

$$\text{تكلفة البضاعة} = (\text{بضاعة أول المدة} + \text{المشتريات} - \text{بضاعة آخر المدة}) \text{ بالتكلفة}$$

$$= ١٠.٠٠٠ + ٥٨.٠٠٠ - ٨.٠٠٠$$

$$= ٦٠.٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط المخزون بالتكلفة} = \frac{٨.٠٠٠ + ١٢.٠٠٠ + ١٠.٠٠٠}{٣}$$

$$= ١٠.٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{٦٠.٠٠٠}{١٠.٠٠٠} = ٦ \text{ مرات}$$

### التمرين الرابع والثلاثون ( محلول )

استخرجت البيانات التالية من إحدى محلات التجار لتوزيع ملابس

السيدات

الشهر	المخزون بالتكلفة آخر الشهر	صافي المبيعات خلال الشهر
	جنيه	جنيه
ديسمبر	٤٠٠٠	—
يناير	٤٥٠٠	٣٥٠٠
فبراير	٤٨٠٠	٤١٢٥
مارس	٥٠٠٠	٤٢٧٠

فاذا علمت أن نسبة مجمل الربح إلى سعر البيع هي ٣٠٪. احسب معدل دوران البضاعة عن هذه المدة ، وعن السنة كلها .

### الحل

متوسط المخزون بثمان التكلفة

$$= \frac{٥٠٠٠ + ٤٨٠٠ + ٤٥٠٠ + ٤٠٠٠}{٤} = ٤٥٧٥ \text{ جنيها}$$

$$\text{صافي المبيعات خلال الفترة} = ٣٥٠٠ + ٤١٢٥ + ٤٢٨٠ = ١١٩٠٥ \text{ ج}$$

$$\text{تكلفة البضاعة المباعة} = ١٨٩٥ \times ٧٠\% = ٨٣٣٣,٥ \text{ ج}$$

$$\therefore \text{معدل دوران البضاعة عن المدة} = \frac{٨٣٣٣,٥}{٤٥٧٥} = ١,٨ \text{ مرة}$$

$$\therefore \text{معدل دوران البضاعة عن السنة كلها} = ١,٨ \times \frac{١٢}{٤} = ٥,٤ \text{ مرة}$$

### التمرين الخامس والثلاثون ( محلول )

إذا علمت أن متوسط المخزون بثمان التكلفة في أحد فروع التوزيع لمصنع تبتى للملابس الأطفال ١٢٠٠٠ جنيه ، وأن معدل دوران البضاعة هو ٥ مرات في السنة فما هي قيمة المبيعات التي حققها الفرع حتى أمكن الوصول إلى هذا المعدل مع العلم بأن نسبة مجمل الربح عبارة عن ٢٥٪ .

### الحل

$$\therefore \text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون بالتكلفة}}$$

$$\therefore \frac{\text{س}}{١٢٠٠٠} = ٥$$

$$\therefore \text{تكلفة المبيعات} = ٦٠٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\therefore \text{قيمة المبيعات} = \text{تكلفة المبيعات} + \text{مجمّل الربح}$$

∴ نسبة مجمل الربح = ٢٥ %

وبفرض أن قيمة المبيعات = ١٠٠ %

∴ تكلفة المبيعات = ٧٥ %

وحيث أن ٦٠.٠٠٠ جنيه تعادل ٧٥ % من المبيعات

$$\therefore \text{قيمة المبيعات المحققة} = \frac{100}{75} \times 60.000 = 80.000 \text{ ج}$$

### القرين السادس والثلاثون

إذا علمت أن مبيعات أحد متاجر الأقسام خلال الثلاثة الشهور الأولى من عام ١٩٧٤ ، والخزون في كل شهر كان كما يلي :

يناير	فبراير	مارس	ابريل
٢٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠	١٥٠٠٠	—
المبيعات خلال الشهر بالجنيه			

والمطلوب حساب معدل دوران البضاعة عن الثلاثة أشهر المذكورة ، وعن السنة كلها ، وفي كل شهر من الثلاثة أشهر

### القرين السابع والثلاثون

أرادت إحدى المنشآت التجارية أن تزيد معدل دوران البضاعة فيها من ٥ مرات إلى ٨ مرات في السنة ، فأحسب المقدار الذي يجب أن يخفض به المخزون ونسبة هذا التخفيض إذا علمت أن المبيعات السنوية في المنشأة بلغت مليون جنيه .

### القرين الثامن والثلاثون

يتكون أحد متاجر الأقسام من أربعة أقسام ، وكانت المبيعات خلال العام في الأقسام المختلفة ومعدل دوران البضاعة فيها كما يلي :

القسم	المبيعات خلال العام بالجنيهات	معدل دوران البضاعة
الأول	١٠٠٠٠	٢ مرة
الثاني	٢٠٠٠٠	٤ مرة
الثالث	١٢٠٠٠	٦ مرة
الرابع	١٨٠٠٠	٦ مرة

فاحسب معدل دوران البضاعة في المحل كله .

### التمرين التاسع والثلاثون

استخرجت البيانات التالية من محلات العروسة عن عام ١٩٧٤ .  
 المخزون أول يناير بالتكلفة ٤٢٠٠٠ جنيهه وبسعر البيع ٧٥٠٠٠ جنيهه  
 المخزون في نهاية العام بالتكلفة ٥٨٠٠٠ جنيهه وبسعر البيع ٨٥٠٠٠ جنيهه

جنيه	المشتريات خلال العام ( تسليم محل البائع )
١٦٨٠٠٠	
٣٠٠٠	مردودات المشتريات
١٠٠٠٠	مصاريف ادارية عمومية
٥٠٠	ديون معدومة خلال العام
٥٠٠	مصاريف نقل المشتريات
٢٨٤٠٠٠	المبيعات خلال العام
	( منها ٢٤٠٠٠٠ جنيهه مبيعات نقدية والباقي مبيعات آجلة )
٤٠٠٠	مردودات المبيعات

والمطابوب حساب معدل دوران البضاعة في هذا المحل على أساس كل  
 من ثمن التكلفة وسعر البيع .

### التمرين الأربعون

عرضت عليك محلات ( الشرق التجارية ) التي تقوم بتسويق الأدوات المكتبية البيانات التالية عن شهر يناير وشهر فبراير عام ١٩٧٤ .

المخزون أول

المبيعات خلال الأسبوع الأسبوع بسعر البيع

الأسبوع الأول من يناير	١٥٠٠ ج	١٨٠٠٠ ج
الأسبوع الثاني من يناير	٢٥٠٠ ج	٢٠٠٠٠ ج
الأسبوع الثالث من يناير	٣٠٠٠ ج	٢٢٠٠٠ ج
الأسبوع الرابع من يناير	٢٠٠٠ ج	١٦٠٠٠ ج
الأسبوع الأول من نوفمبر	-	١٤٠٠٠ ج

والمطلوب :-

- ١ - حساب معدل دوران البضاعة عن السنة كلها .
- ٢ - بيان نسبة التخفيض في المخزون في كل أسبوع إذا كانت المنشأة ترغب في تحقيق معدل دوران للبضاعة قدره ٨ مرات في السنة .

### التمرين الواحد والأربعون

استخرجت البيانات التالية من مكتبة الطالب للأدوات الكتابية والمطبوعات وذلك عن شهر سبتمبر وشهر أكتوبر عام ١٩٧٤ :

المخزون أول المدة المبيعات خلال المدة

الأسبوع الأول والثاني من شهر سبتمبر	٤٠٠٠ ج	٢٥٠٠٠ ج
الأسبوع الثالث والرابع من شهر سبتمبر	٦٠٠٠ ج	٣٠٠٠٠ ج
الأسبوع الأول والثاني من شهر أكتوبر	-	١٥٠٠٠ ج

والمطلوب : استخراج معدل دوران البضاعة عن السنة كلها .

وإذا فرض أن المنشأة ترغب في تحقيق معدل دوران للبضاعة قدره



٨ مرات في السنة مع بقاء كمية المخزون في نفس المستوى ، فإهي نسبة الزيادة في المبيعات ، كل أسبوعين ، اللازمة لتحقيق هذا المعدل ؟

### التمرين الثاني والأربعون

إذا فرض أن معدل دوران البضاعة في محلات أحمد عبد الرحمن على أساس سعر البيع كان ٦ مرات في السنة ، وفي محلات سالم نور على أساس ثمن التكلفة كان ٦,٥ مرات ، فإذا علمت أن نسبة مجمل الربح إلى المبيعات ٢٥٪ وإلى المخزون ٣٠٪ في كل من المتجرين .

فالمطلوب مقارنة معدل دوران البضاعة في المتجرين على أساس سعر البيع و ثمن التكلفة .

### التمرين الثالث والأربعون

استخرجت البيانات التالية من دفاتر أحد المحلات التجارية عن عام ١٩٧٤ :

جنيه	بضاعة أول المدة
٥٨٠٠	المشتريات خلال العام ( تسليم محل البيع )
٢١٠٠٠	مصرفات ثرية
٣٠٠	البضاعة في آخر ديسمبر
٩٠٠٠	مردودات المشتريات
١٠٠٠	مصاريف نقل المشتريات
٨٠٠٠	مصاريف نقل داخلي
٢٢٠٠	نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات
٢٥ ٪	مصاريف ادارية وعمومية
٩٠٠٠٠	

فاذا علمت أن المخزون أول المدة بسعر البيع ٦٦٠٠ جنيه ، وآخر المدة ٩٨٠٠ جنيه ، فالمطلوب استخراج معدل دوران البضاعة على أساس كل من ثمن التكلفة وسعر البيع .

### التمرين الرابع والأربعون

إذا حصلت على البيانات التالية من فحص دفاتر وسجلات أحد المحلات التجارية :

صافي المبيعات	٢٠٠٠٠ ج
مخزون آخر العام بسعر التكلفة	٢٣٠٠ ج
نسبة إجمالي الربح	٢٥ %
معدل دوران البضاعة	٥ مرات

فاحسب قيمة المخزون أول المدة بسعر التكلفة .

حلول تمارين رياضيات التسويق

حل التمرين رقم ( ٣ )

أولا - قائمة العمليات :

القيمة بالجنيهات			بيان
١٩٠٠٠			إجمالي المبيعات
٢٠٠			نخضم مسموح به
١٨٨٠٠			صافي المبيعات
			يطرح - تكلفة المبيعات :
	٧٠٠٠		بضاعة أول المدة
		١٥٠٠٠	مشتريات ( بضمن التكلفة )
		٣٠٠	نخضم مكتسب
		١٤٧٠٠	صافي المشتريات
		٤٠٠	مصاريف نقل داخلي
	١٥١٠٠		تكلفة المشتريات
	٢٢١٠٠		تكلفة البضاعة المتداولة
	٦٠٠٠		بضاعة آخر المدة
١٦١٠٠			تكلفة البضاعة المباعة
٢٧٠٠			مجمول الربح
	١٥٠٠		مصاريف بيع مختلفة
	٧٠٠		مصاريف إدارية مختلفة
٢٢٠٠			صافي الربح
٥٠٠			

ثانيا : معدل دوران البضاعة =  $\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون بالتكلفة}}$

$$\frac{16100}{2 \div (6000 + 7000)} = 2,5 \text{ مرة}$$

ثالثا : نسبة مجمل الربح =  $\frac{\text{مبلغ مجمل الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$

$$100 \times \frac{2700}{18800} = 14,3\%$$

نسبة صافي الربح =  $\frac{\text{مبلغ صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$

$$100 \times \frac{500}{18800} = 2,8\%$$

حل التمرين رقم (٤)

بيان			القيمة بالجنيهات
إجمالي المبيعات			٢٦٥٠٠
مردوات المبيعات			٢٥٠
صافي المبيعات (١٠٥٠٠ - ٠,٤٠)			٢٦٢٥٠
يطرح : تكلفة المبيعات :			
بضاعة أول المدة			٦٥٢٧
مشتريات			١٦٠٣٠
نخصم مكتسب (١٦٠٣٠ × ٧٪)			١١٢٢
صافي المشتريات			١٤٩٠٨
مصاريف نقل داخلي			١٠٢٥
تكلفة البضاعة المشتراة			١٥٩٣٣
تكلفة البضاعة المتداولة			٢٢٤٦٠
بضاعة آخر المدة			٦٧١٠
تكلفة البضاعة المباعة			١٥٧٥٠
مجمّل الربح			١٠٥٠٠
مصرفات إدارية وبيعية مختلفة			٩٨٠٠
صافي أرباح المتاجرة			٧٠٠
إيرادات أخرى			٣٢٠
صافي أرباح المشروع			١٠٢٠

حل القدين رقم (٥)

بيان			القيمة بالجنيهات
إجمالي المبيعات			٥٥٠٠٠
مردودات مبيعات		١٠٠٠	
خصم مسموح به		١٢٠٠	٢٢٠٠
صافي المبيعات			٥٢٨٠٠
يطرح : تكلفة المبيعات :			
بضاعة أول المدة		١٢٥٠٠	
مشتريات		٤٣٠٠٠	
خصم مكتسب		١٠٠٠	
صافي المشتريات		٤٢٠٠٠	
مصاريف نقل داخلي للمشتريات		٣٠٠	
تكلفة البضاعة المشتراة		٤٢٣٠٠	
تكلفة البضاعة المتداولة		٥٤٨٠٠	
بضاعة آخر المدة		١١٥٠٠	
تكلفة البضاعة المباعة			٤٣٣٠٠
مجمد الربح			٩٥٠٠
مرتبات وأجور		٤٠٠٠	
إيجار		٣٠٠	
إعلان		٢٠٠	
مصرفات نقل داخلي للمبيعات		٤٠٠	
مصرفات أخرى		٣٠٠٠	
مجموع المصاريف			٧٩٠٠
صافي الربح			١٦٠٠

ثانيا : نسبة مجمل الربح =  $\frac{9500}{52800} \times 100 = 18\%$  تقريبا

نسبة المصروفات =  $\frac{7900}{52800} \times 100 = 15\%$  تقريبا

#### حل التمرين رقم (٨)

صافي القيمة بعد الخصم التجاري =  $1000 \times 90\% \times 95\% = 855$  جنيهها  
المبلغ الذى دفعه فى ٢٠ يونية =  $855 \times 98\% = 837,9$  جنيهها

#### حل التمرين رقم (٩)

ما يدفعه المشتري فى الحالة الأولى (  $30\%$  صافى +  $10/3$  )  
صافي القيمة بعد الخصم النقدي =  $5000 \times 98\% = 4900$  جنيهها  
قيمة الخصم الزمنى =  $4900 \times \frac{4}{100} \times \frac{30}{360} = 16,167$   
صافي ما يدفعه حسب الشرط الأول =  $4900 - 16,167 = 4883,833$   
ما يدفعه حسب الشرط الثانى (  $10/4$  صافى +  $30$  )  
صافي القيمة بعد الخصم النقدي =  $5000 \times 96\% = 4800$  جنيهها  
الشرط الثانى أفضل بفرق قدره  $4883,833 - 4800 = 83,833$  ج

#### حل التمرين رقم (١٠)

ما يريد البائع الحصول عليه =  $10 \times 97\% = 9,700$  مليون جنيه  
وبفرض أن ثمن السلعة فى الحالة الثانية = س  
 $9,700 = س \times 95\%$   
 $س = 10,210$   
سعر البيع الذى يجب أن يبيع به للمشتري =

### حل التمرين رقم (١١)

مهلة الخصم ١٨ يوليو + ١٥ يوم = ٢ أغسطس  
آخر موعد لاستحقاق الفاتورة بالكامل ١٨ يولية + ٦٠ يوم = ١٦ سبتمبر

### حل التمرين رقم (١٢)

الشركة الثانية أفضل لأن المشتري لن يستفيد بالخصم النقدي في حالة الشركة الأولى .

### حل التمرين رقم (١٣)

$$\text{صافي قيمة الفاتورة} = 2000 \times 98\% = 1960 \text{ ج}$$

التكاليف التي يتحملها المشتري حسب شروط الشحن

$$120 = 20 + 100 =$$

$$\text{تكاليف البضاعة على المشتري} = 1960 + 120 = 2080 \text{ ج}$$

وحيث أن نسبة مجمل الربح ٢٥٪ من سعر البيع

فان تكلفة الشراء تكون ٧٥٪ من سعر البيع

$$\text{قيمة المبيعات} = \frac{100}{75} \times 2080 = 2773,300 \text{ ج}$$

$$\text{سعر بيع الصندوق} = 2773,300 \div 100 = 27,733 \text{ ج}$$

### حل التمرين رقم (١٤)

$$\text{قيمة البصل} = 800 \times 50 = 4000 \text{ ج}$$

$$\text{صافي القيمة بعد الخصم التجاري} = 4000 \times 95\% \times 98\% = 3724 \text{ ج}$$

$$\text{صافي القيمة بعد الخصم النقدي} = 3724 \times 98\% = 3649,520 \text{ ج}$$

وحيث أن شرط الشحن C.I.F. فان تكاليف الشحن التي يتحملها المشتري تساوى ٤٠٠ جنيه .



تكلفة الشراء بالنسبة للمشتري =  $400 + 3649,520 = 4049,520$  ج

### حل التمرين رقم (١٥)

صافي القيمة المدفوعة = ١٠٢٠ جنيه لأن المشتري لن يستفيد بالخصم النقدي .

التواريخ التي يجب أن تدفع فيها الفاتورة حتى يمكن للمشتري الاستفادة بالخصم النقدي في حالة وجود الشروط المذكورة هي :

الشرط الأول : من ٥ يونيه إلى ١٥ يولية

الشرط الثاني : من ١ يوليه إلى ١٠ يولية

الشرط الثالث : من ٥ يونيه إلى ١٥ يولية

### حل التمرين رقم (١٦)

صافي القيمة بعد الخصم النقدي =  $500 \times 98\% = 490$  ج

قيمة الشيك الذي يجب أن يحضره المشتري للبائع  
 $490 + 17,680 = 18,170$  ج

### حل التمرين رقم (١٧)

التاريخ الذي يجب أن تدفع فيه الفاتورة هو من ١ إلى ١٠ سبتمبر

الصافي بعد الخصم التجاري =  $1000 \times 75\% \times 90\% \times 95\%$

= ٦٤١,٢٥٠ ج

قيمة الشيك =  $641,250 \times 98\% = 628,425$  ج

### حل التمرين رقم (٢٢)

نسبة الإضافة الأصلية =

نسبة المصروفات + نسبة صافي الربح - نسبة الخصم المكتسب + نسبة التخفيض

$110\% +$  نسبة التخفيض

$$\frac{\%22 + \%5 - \%2 + \%3}{(\%3 + \%2) + \%100} = \frac{\%28,6}{\%100}$$

نسبة التكلفة إلى سعر البيع =  $\%28,6 - \%100 = \%71,4$

∴ تكلفة الشراء وقدرها ٥٠ ج تعادل ٧١,٤ من سعر البيع

$$\text{∴ سعر البيع} = \frac{100}{71,4} \times 50 = 70 \text{ قرش تقريباً}$$

### حل التمرين رقم (٢٣)

$$\text{∴ نسبة الإضافة إلى سعر البيع} = \frac{\text{نسبة الإضافة إلى التكلفة}}{\%100 + \text{نسبة الإضافة إلى التكلفة}}$$

∴ نسبة الإضافة إلى سعر البيع حسب النسب المختلفة هي :

$$\text{النسبة الأولى} = \frac{\%15}{\%15 + \%100} = \%13,04$$

$$\text{النسبة الثانية} = \frac{\%20}{\%20 + \%100} = \%16,67$$

$$\text{النسبة الثالثة} = \frac{30}{\%30 + \%100} = \%23,08$$

$$\text{النسبة الرابعة} = \frac{\%35}{\%35 + \%100} = \%25,92$$

### حل التمرين رقم (٢٤)

مليم جنيه

$$16, - =$$

$$80 \times 20 =$$

المبيعات الفعلية

$$0,400 =$$

$$\%2.25 \times 16 =$$

قيمة التخفيض

$$16,400 =$$

سعر البيع الأصلي

سعر البيع الأصلي = تكلفة الشراء + نسبة الإضافة الأصلية

$$\therefore ١٦,٤ = ١٠٠\% + ٣٠\%$$

$$= ١٣٠\% \text{ من تكلفة الشراء}$$

$$\therefore \text{تكلفة الشراء} = \frac{١٠٠}{١٣٠} \times ١٦,٤ = ١٢,٦١٥ \text{ ج}$$

إجمالي الربح = سعر البيع - تكلفة الشراء

$$= ٣,٣٨٥ = ١٦ - ١٢,٦١٥$$

$$\therefore \text{نسبة إجمالي الربح} = \frac{٣,٣٨٥}{١٦} \times ١٠٠ = ٢١,١٦\%$$

حل التمرين رقم (٢٥)

نحن شراء الكميات المشتراة من كل سلعة :

$$\text{من السلعة أ} \quad ٢,٥٠٠ = ٥٠ \times ٥ =$$

$$\text{من السلعة ب} \quad ٨٠ - = ٨٠ \times ١٠ =$$

$$\text{من السلعة ج} \quad ١,٢٠٠ = ٦٠ \times ٢ =$$

$$\text{تكلفة الشراء الكلية} = ١١,٧٠٠$$

وبفرض أن سعر البيع = ١٠٠%

نسبة تكلفة الشراء في كل سلعة تكون :

$$\text{في السلعة أ} \quad = ٧٥\%$$

$$\text{في السلعة ب} \quad = ٧٠\%$$

$$\text{في السلعة ج} \quad = ٨٠\%$$

$$\therefore \text{سعر البيع للصندوق من السلعة أ} = \frac{١٠٠}{٧٥} \times ٥٠ = ٦٦,٧ \text{ ج}$$

$$\therefore \text{سعر البيع للصندوق من السلعة ب} = \frac{١٠٠}{٧٠} \times ٨٠ = ١١٤,٣ \text{ ج}$$

$$\text{سعر البيع للصندوق من السلعة ج} = \frac{100}{80} \times 60 = 75,0 \text{ ج}$$

$$\text{سعر بيع الكيلو من السلعة أ} = 5 \div 66,7 = 13,3 \text{ ج}$$

$$\text{سعر بيع الكيلو من السلعة ب} = 5 \div 144,3 = 12,9 \text{ ج}$$

$$\text{سعر بيع الكيلو من السلعة ج} = 5 \div 15 = 15 \text{ ج}$$

ملم جنيه

$$3,35 = \text{قيمة مبيعات السلعة أ} = 5 \times 66,7$$

$$11,43 = \text{قيمة مبيعات السلعة ب} = 10 \times 114,3$$

$$1,000 = \text{قيمة مبيعات السلعة ج} = 2 \times 75$$

$$16,265 = \text{صافي المبيعات الفعلية}$$

$$4,565 = \text{مجموع الإضافة} = 11,700 - 16,265$$

$$\text{نسبة الإضافة في الأصناف مجتمعة} = \frac{4,565}{16,265} \times 100 = 28,1\% \text{ تقريباً}$$

### حل التمرين رقم (٢٦)

$$\frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون بالتكلفة}} = \text{معدل دوران البضاعة بالتكلفة}$$

$$\frac{72000}{2 \div (15000 + \text{س})} = 6$$

$$12000 = \frac{15000 \div \text{س}}{2}$$

$$24000 = 15000 + \text{س}$$

$$9000 = \text{س.س.}$$

$$9000 \text{ جنيه} = \text{بضاعة آخر المدة بالتكلفة}$$

$$20\% = \text{نسبة مجمل الربح}$$

$$\therefore \text{نسبة سعر البيع} = 100\%$$

$$\therefore \text{نسبة التكلفة إلى سعر البيع} = 80\%$$

$$\therefore 72000 \text{ تعادل } 80\% \text{ من سعر البيع}$$

$$\therefore \text{صافي المبيعات} = \frac{100}{80} \times 72000 = 90,000 \text{ جنيه}$$

$$\therefore \text{نسبة التخفيض} = \frac{100 + 12500}{99000} = 14\% \text{ تقريباً}$$

### حل التمرين رقم (٢٧)

$$\text{تكلفة الشراء} = 70 \times 10 = 700 \text{ جنيه}$$

$$\text{سعر البيع للبضاعة كلها} = \frac{100}{7} \times 700 = 10000 \text{ ج}$$

$$\therefore \text{نفرض أن عدد الوحدات التي ستباع في السوق الأولى س}$$

$$\therefore \text{عدد الوحدات التي تباع في السوق الثانية} = 70 - \text{س}$$

$$10000 = 15 \times \text{س} + 13(70 - \text{س})$$

$$= 15\text{س} + 910 - 13\text{س}$$

$$90 = 2\text{س}$$

$$\text{س} = 45 \text{ وحدة}$$

$$\therefore \text{عدد الوحدات التي تباع في السوق الأولى} = 45 \text{ وحدة}$$

$$\therefore \text{عدد الوحدات التي تباع في السوق الثانية} = 25 \text{ وحدة}$$

### حل التمرين رقم (٢٨)

$$\text{مبلغ الإضافة التقديرى} = 65000 + \frac{30}{100} \times 19000 \text{ جنيه}$$

$$\text{مبلغ الإضافة المحقق على المبيعات الفعلية حتى آخر شهر مارس}$$

$$= \frac{25}{100} \times 45000 = 11250 \text{ جنيه}$$

مبلغ الإضافة الباقي لتحقيق نسبة الإضافة الأصلية

$$= 11250 - 19500$$

$$= 8250$$

مبيعات شهر أبريل التقديرية = 65000 - 45000 = 20000 جنيه

$$\therefore \text{نسبة الإضافة الواجب تحقيقها} = \frac{8250}{20000} \times 100 = 41,25\%$$

حل التمرين رقم ( ٢٩ )

نفرض أن ثمن التكلفة = ١٠٠٪

وحيث أن نسبة الإضافة = ٥٠٪ من التكلفة

∴ سعر البيع = ١٥٠٪ من التكلفة

$$\therefore \text{تكلفة السلعة} = \frac{100}{150} \times 12 = 8 \text{ جنيه}$$

مجمّل الربح = سعر البيع - التكلفة

$$= 12 - 8 = 4 \text{ جنيه}$$

قيمة المصروفات = ٢٥٪ من سعر البيع

$$= 12 \times 0,25 = 3 \text{ جنيه}$$

∴ صافي الربح = ٤ - ٣ - ١

$$= \frac{1}{12} \times 100 = 8 \frac{1}{3}\%$$

$$= \frac{4}{12} \times 100 = 33 \frac{1}{3}\%$$

وحيث أنه لا يوجد خصم مكتسب فإن نسبة الإضافة المحققة تساوى نسبة مجمّل الربح .

$$\therefore \text{نسبة الإضافة المحققة} = \frac{1}{3} \times 33 \frac{1}{3}\%$$

### حل التمرين رقم (٣٠)

نسبة الإضافة المطلوب تحقيقها = ٤٠٪

سعر البيع للحلة = ١٠٠٪

تكلفة الشراء للحلة = ٦٠٪

... تكلفة شراء الحلة وقدرها ٢٨,٥ قرش تعادل ٦٠٪ من سعر البيع المطلوب .

... سعر البيع للحلة =  $\frac{100 \times 28,5}{60} = 47,5$  قرش

إجمالي المبيعات =  $18 \times 47,5 = 8,550$  جنيه

قيمة المردودات الداخلة =  $2 \times 47,5 = 0,950$

قيمة صافي المبيعات =  $8,550 - 0,950 = 7,600$  جنيه

### حل التمرين رقم (٣١)

مليم جنيه

إجمالي المبيعات = عدد ٧٥ بسعر ١٠,٩٥٠ جنيه = ٨٢١,٢٥٠

+ ١٥ بسعر ٦,٩٥٠ جنيه = ١٠٤,٢٥٠

+ ١٠ بسعر ٤,٠٠٠ جنيه = ٤٠,٠٠٠

المجموع = ٩٦٥,٥٠٠

مردودات المبيعات =  $10,950 \times 15 = 164,250$

= ١٦٥,٢٥٠

صافي المبيعات =  $965,500 - 164,250 = 801,250$

= ٨٠١,٢٥٠

قيمة بضاعة أول المدة بالتكلفة =  $6,500 \times 60 = 390,000$

= ٣٩٠,٠٠٠

مشتريات بالتكلفة =  $6,500 \times 25 = 162,500$

= ١٦٢,٥٠٠

تكلفة البضاعة المتداولة =  $162,500 + 390,000 = 552,500$

= ٥٥٢,٥٠٠

وحيث أنه لا توجد بضاعة آخر المدة

∴ تكلفة البضاعة = تكلفة البضاعة المتداولة

$$\begin{aligned} & \text{مليم جنيهه} \\ & ٥٥٢,٥٠٠ = \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{مليم جنيهه} \\ & ٢٤٨,٦٥٠ = ٥٥٢,٥٠٠ - ٨٠١,١٥٠ = \end{aligned} \quad \therefore \text{مجموع الربح}$$

$$\%٣٢,٥٥ = ١٠٠ \times \frac{٢٤٨,٦٥٠}{٨٠١,٢٥٠} = \text{نسبة إجمالى (الإضافة)}$$

$$\begin{aligned} & \text{مليم جنيهه} \\ & ٦٠,٠٠٠ = ٤ \times ١٥ = \end{aligned} \quad \text{مبلغ التخفيض}$$

$$٦٩,٥٠٠ = ٦,٩٥٠,٠٥٠ \times ١٠ +$$

$$١٢٩,٥٠٠ = \text{المجموع}$$

$$\%١٦,١٦ = ١٠٠ \times \frac{١٢٩,٥٠٠}{٨٠١,٢٥٠} = \text{نسبة التخفيض}$$

حل التمرين رقم (٣٢)

نسبة الإضافة الأصلية

$$\begin{aligned} & \text{نسبة المصروفات + نسبة صافى الربح - الخصم المكتسب + التخفيض} \\ & \hline & \text{نسبة الإضافة الأصلية} \end{aligned}$$

$$\%٥١ = \frac{(\%٦ + \%٧ + \%٢ + \%٩) + \%٤ - \%٩ + \%٤٠}{(\%٦ + \%٧ + \%٢ + \%٩) + \%١٠٠}$$

نسبة الإضافة المحققة - نسبة المصروفات + نسبة صافى الربح - نسبة الخصم المكتسب

$$\%٤ - \%٩ + \%٤٠ =$$

$$\%٤٥ =$$



### حل التمرين رقم (٣٦)

$$\text{معدل دوران البضاعة عن الثلاثة أشهر} = \frac{\text{صافي المبيعات في الفترة}}{\text{متوسط المخزون بسعر البيع}}$$

$$\text{صافي المبيعات في الثلاثة أشهر} = ٢٠,٠٠٠ + ١٦,٠٠٠ + ١٥,٠٠٠ = ٥١,٠٠٠$$

$$\text{متوسط المخزون في الثلاثة أشهر} =$$

$$= \frac{٢٥,٠٠٠ + ٣٥,٠٠٠ + ٣٥,٠٠٠ + ٢٥,٠٠٠}{٤} = ٣٠,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{معدل الدوران في الفترة} = \frac{٥١,٠٠٠}{٣٠,٠٠٠} = ١,٧ \text{ مرة}$$

$$\text{معدل الدوران في السنة كلها} = ١,٧ \times \frac{١٢}{٣} = ٦,٨ \text{ مرة}$$

$$\text{معدل الدوران في كل شهر} = \frac{\text{مبيعات الشهر}}{\text{متوسط المخزون في الشهر}}$$

$$\text{معدل دوران شهر يناير} = \frac{٢٠,٠٠٠}{٢ \div (٣٥,٠٠٠ + ٢٥,٠٠٠)} = \frac{٢}{٣} \text{ مرة}$$

$$\text{م . د شهر فبراير} = \frac{١٦,٠٠٠}{٢ \div (٣٥,٠٠٠ + ٣٥,٠٠٠)} = ٠,٤٦ \text{ مرة}$$

$$\text{م . د شهر مارس} = \frac{١٥,٠٠٠}{٢ \div (٢٥,٠٠٠ + ٣٥,٠٠٠)} = \frac{١}{٢} \text{ مرة}$$

### حل التمرين رقم (٣٧)

$$\text{معدل الدوران} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$= \frac{١,٠٠٠,٠٠٠}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\therefore \text{متوسط المخزون} = \frac{١٠٠٠٠٠٠}{٥} = ٢٠٠,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

وفي حالة زيادة معدل الدوران إلى ٨ مرات في السنة فإن متوسط المخزون يكون :

$$\frac{١,٠٠٠,٠٠٠}{\text{متوسط المخزون}} = ٨$$

$$\therefore \text{متوسط المخزون} = \frac{١,٠٠٠,٠٠٠}{٨} = ١٢٥,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{قيمة التخفيض في المخزون} = ٢٠٠,٠٠٠ - ١٢٥,٠٠٠ = ٧٥,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\therefore \text{نسبة التخفيض في المخزون} = \frac{١٠٠ \times ٧٥,٠٠٠}{٢٠٠,٠٠٠} = ٣٧,٥\%$$

### حل التمرين رقم (٣٨)

جنيه

$$\text{متوسط المخزون في القسم الأول} = \frac{١٠٠٠٠}{٢} = ٥٠٠٠$$

$$\text{متوسط المخزون في القسم الثاني} = \frac{٢٠٠٠٠}{٤} = ٥٠٠٠$$

$$\text{متوسط المخزون في القسم الثالث} = \frac{١٢٠٠٠}{٦} = ٢٠٠٠$$

$$\text{متوسط المخزون في القسم الرابع} = \frac{١٨٠٠٠}{٦} = ٣٠٠٠$$

$$\text{متوسط المخزون في المحل كله} = ٣٠٠٠ + ٢٠٠٠ + ٥٠٠ + ٥٠٠ = ١٥٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{صافي المبيعات في المحل كله} = ١٢٠٠٠٠ + ٢٠٠,٠٠٠ + ١٠٠,٠٠٠ = ١٨٠,٠٠٠ + ٦٠,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\therefore \text{معدل الدوران في المحل كله} = \frac{٦٠,٠٠٠}{١٥٠,٠٠٠} = ٤ \text{ مرات في السنة}$$

### حل التمرين رقم ( ٣٩ )

أولاً - معدل الدوران على أساس التكلفة :

تحسب التكلفة كما يلي :

٤٢,٠٠٠	بضاعة أول المدة
١٩٨,٠٠٠	المشتريات
٣,٠٠٠	- مردودات المشتريات
١٩٥,٠٠٠	صافي المشتريات
٥,٠٠٠	+ مصاريف المشتريات
٢٠٠,٠٠٠	تكلفة المشتريات
٢٤٢,٠٠٠	تكلفة البضاعة المتداولة
٥٨,٠٠٠	بضاعة آخر المدة
١٨٤,٠٠٠	تكلفة البضاعة المباعة

$$\text{متوسط المخزون بالتكلفة} = \frac{٥٨٠٠٠ + ٤٢٠٠٠}{٢} = ٥٠,٠٠٠ \text{ ج}$$

$$\therefore \text{معدل الدوران بالتكلفة} = \frac{١٨٤٠٠٠}{٥٠٠٠٠} = ٣,٧ \text{ مرة}$$

ثانياً - معدل الدوران على أساس البيع :

$$\text{صافي المبيعات} = ٢٨٤,٠٠٠ - ٤٠٠٠ = ٢٨٠,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط المخزون بسعر البيع} = \frac{٨٥٠٠٠ + ٧٥٠٠٠}{٢} = ٨٠,٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{معدل الدوران بسعر البيع} = \frac{٢٨٠٠٠٠}{٨٠٠٠٠} = ٣,٥ \text{ مرة}$$

( م ٢٣ - الأصو )

### حل التمرين رقم (٤٠)

مجموع المبيعات خلال أربعة أسابيع =  $٢٠٠٠ + ٣٠٠٠ + ٢٥٠٠ + ١٥٠٠$

$$= ٩٠٠٠ \text{ جنيه}$$

متوسط المخزون في أربعة أسابيع =

$$= \frac{١٤٠٠٠ + ٩٦٠٠٠ + ٢٠٠٠ + ٢٢٠٠٠ + ١٨٠٠٠}{٥} = ١٨٠٠٠ \text{ جنيه}$$

$$\therefore \text{ معدل الدوران في أربعة أسابيع} = \frac{٩٠٠٠}{١٨٠٠٠} = \frac{١}{٢} \text{ مرة}$$

$$\text{معدل الدوران في السنة كلها} = \frac{٥٢}{٤} \times \frac{١}{٢} = ٦,٥ \text{ مرة}$$

( السنة = ٥٢ أسبوع )

وحيث أن الشركة ترغب في زيادة معدل الدوران إلى ٨ مرات عن طريق تخفيض المخزون فإن :

$$\text{معدل الدوران خلال أربعة أسابيع} = ٨ = \frac{٤}{٥٢} \times \frac{٨}{١٣} \text{ مرة}$$

$\therefore$  متوسط المخزون خلال أربعة أسابيع حسب المعدل الجديد

$$\frac{٩٠٠٠}{\text{متوسط المخزون}} = \frac{٨}{١٣}$$

$$\therefore \text{ متوسط المخزون} = \frac{٨}{١٣} \times ٩٠٠٠ = ١٤,٦٢٥ \text{ جنيه}$$

مقدار التخفيض في المخزون في الأسبوع في المتوسط =  $١٨٠٠٠ - ١٤,٦٢٥$

$$= ٣٣٧٥ \text{ جنيه}$$

$\therefore$  نسبة التخفيض في المخزون في الأسبوع في المتوسط

$$= \frac{١٠٠ + ٣٣٧٥}{١٨٠٠٠} = ١٨,٧٥ \%$$

### حل التمرين رقم (٤١)

$$\text{المبيعات خلال الفترة} = ٤٠٠٠ + ٦٠٠٠ = ١٠,٠٠٠$$

$$\text{متوسط المخزون في الفترة} = \frac{١٥٠٠٠ + ٢٠٠٠٠ + ٢٥٠٠٠}{٣} = ٢٠,٠٠٠$$

$$\text{معدل الدوران في الفترة} = \frac{١٠٠٠٠}{٢٠,٠٠٠} = \frac{١}{٢} \text{ مرة}$$

$$\text{معدل الدوران في السنة كلها} = \frac{٥٢}{٤} \times \frac{١}{٢} = ٦,٥ \text{ مرة}$$

∴ معدل الدوران في أربع أسابيع حسب المعدل الجديد

$$= ٨ \times \frac{٤}{٥٢} = \frac{٨}{١٣} \text{ مرة}$$

∴ صافي المبيعات خلال الفترة حسب المعدل الجديد

$$= ٢٠,٠٠٠ \times \frac{٨}{١٣} = ١٢٣٠,٨ \text{ جنيه}$$

$$\text{∴ مقدار الزيادة في المبيعات} = ١٢٣٠,٨ - ١٠٠٠٠ = ٢٣٠,٨ \text{ جنيه}$$

$$\text{∴ نسبة الزيادة في المبيعات} = ١٠٠ \times \frac{٢٣٠,٨}{١٠,٠٠٠} = ٢٣,٠٨ \%$$

### حل التمرين رقم (٤٢)

أولاً - استخراج معدل الدوران بسعر التكلفة في المخل الأول

$$\text{نفرض أن سعر البيع} = ٦٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{∴} \quad \frac{٦٠}{\text{متوسط المخزون بسعر البيع}} = ٦$$

$$\text{متوسط سعر المخزون بسعر البيع} = \frac{٦٠}{٦} = ١٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط المخزون بالتكلفة} = ٧ \times ٧٠\% = ٧ \text{ جنيه}$$

$$\text{تكلفة المبيعات} = ٦٠ \times ٧٥\% = ٤٥ \text{ جنيه}$$

$$\text{معدل الدوران بالتكلفة} = \frac{٤٥}{٧} = ٦,٤ \text{ مرة}$$

ثانياً - استخراج معدل الدوران بسعر البيع في المحل الثاني :

$$\text{نفرض أن ثمن التكلفة} = ٦٥ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط المخزون بالتكلفة} = \frac{٦٥}{٦,٥} = ١٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط المخزون بالتكلفة} = \frac{٦٥}{٦,٥} = ١٠ \text{ جنيه}$$

$$\text{قيمة المبيعات} = ٦٥ \times \frac{١٠٠}{٧٥} = ٨٧ \text{ جنيه}$$

$$\text{متوسط المخزون بسعر البيع} = ١٠ \times \frac{١٠٠}{٧٠} = ١٤,٣$$

$$\text{معدل الدوران بسعر البيع} = \frac{٨٧}{١٤,٣} = ٦,١ \text{ مرة}$$

ثالثاً - المقارنة :

بالتكلفة	بسعر البيع	معدل الدوران
		المحل
٦,٤	٦	أ
٦,٥	٦,١	ب

حل التمرين رقم (٤٣)

أولاً - معدل الدوران بالتكلفة :

$$\text{متوسط المخزون بالتكلفة} = \frac{٩٠٠٠ + ٥٨٠٠}{٢} = ٧٤٠٠ \text{ ج}$$

ثم تحسب تكلفة المبيعات كما يلي :

بضاعة أول المدة

٥٨٠٠

المشتريات

٢١٠٠٠

مردودات مشتريات

١٠٠٠

صافي المشتريات

٢٠٠٠٠

مصاريف مشتريات

١٠٢٠٠

تكلفة المشتريات

٢١٠٢٠٠

تكلفة البضاعة المتداولة

٣٠٢٠٠

بضاعة آخر المدة

٣٦٠٠٠

تكلفة البضاعة المباعة

٩٠٠٠

٢٧٠٠٠

$$\text{معدل الدوران بالتكلفة} = \frac{٢٧٠٠٠}{٧٤٠٠} = ٣,٦٥ \text{ مرة}$$

ثانياً - معدل الدوران بسعر البيع :

$$\text{قيمة المبيعات} = \frac{١٠٠}{٧٥} \times ٢٧٠٠٠ = ٣٦٠٠٠ \text{ ج}$$

$$\text{متوسط المخزون بسعر البيع} = \frac{٩٨٠٠ + ٦٦٠٠}{٢} = ٨٢٠٠$$

$$\therefore \text{معدل الدوران بسعر البيع} = \frac{٣٦٠٠٠}{٨٢٠٠} = ٤,٤ \text{ مرة}$$

حل التمرين رقم (٤٤)

نقرض أن معدل الدوران الموجود هو معدل الدوران على أساس التكلفة .

$$\text{تكلفة المبيعات} = \frac{75}{100} \times 20000 = 15000 \text{ ج}$$

$$\therefore \frac{15000}{5} = \text{متوسط المخزون بالتكلفة}$$

$$\therefore \text{متوسط المخزون بالتكلفة} = \frac{15000}{5} = 3000 \text{ ج}$$

$$\therefore \text{متوسط المخزون} = \frac{\text{بضاعة أول المدة} + \text{بضاعة آخر المدة}}{2}$$

$$3000 = \frac{\text{بضاعة أول المدة} + 2300}{2}$$

$$\therefore \text{بضاعة أول المدة} + 2300 = 6000$$

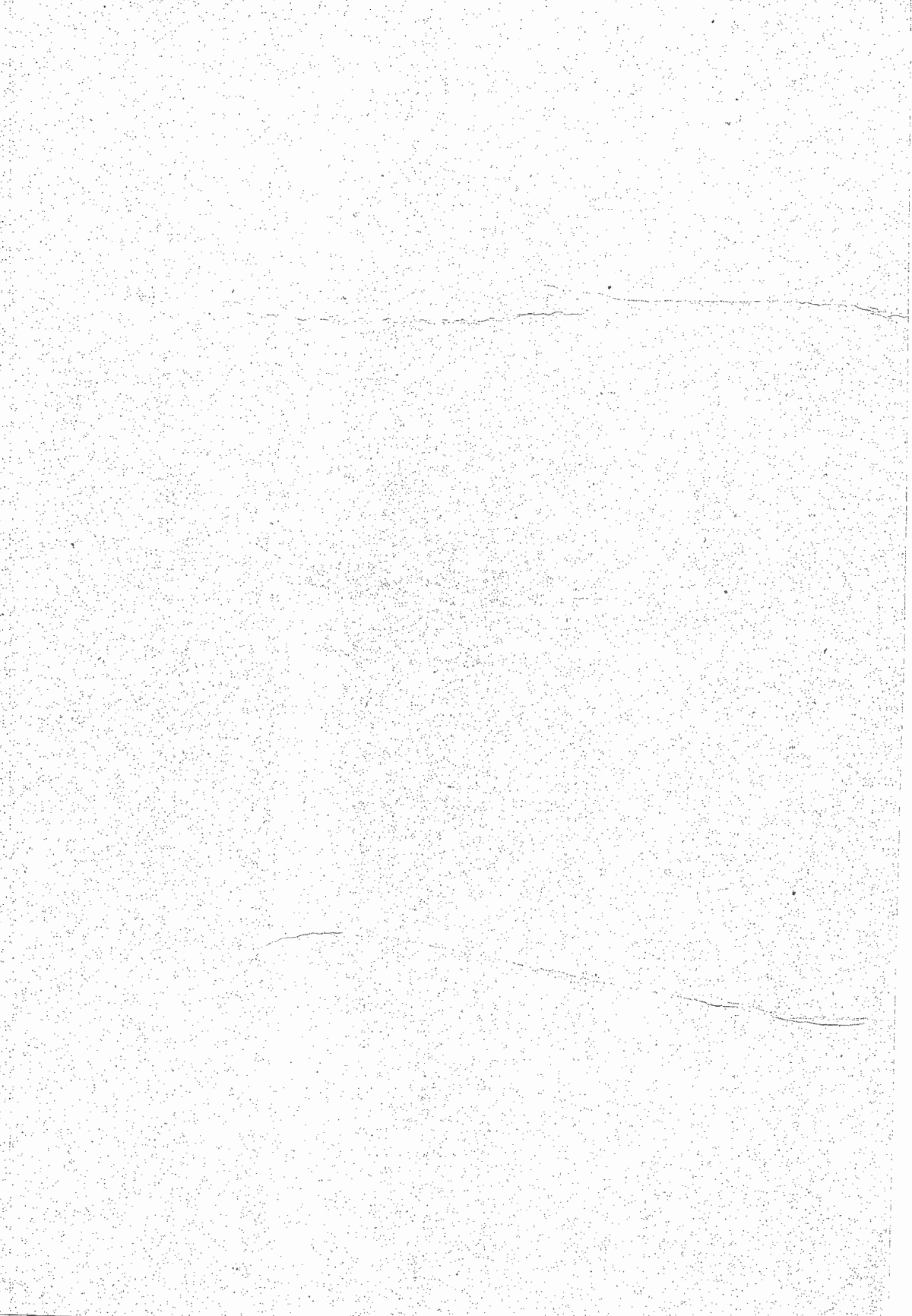
$$\therefore \text{بضاعة أول المدة بالتكلفة} = 6000 - 2300$$

$$= 3700 \text{ ج}$$



الباب الرابع

دراسة السلع



# الفصل الأول

## دراسة السلع

قبل أن ننتقل إلى مناقشة منافذ التوزيع أو المنشآت التسويقية فسوف نتعرض هنا لوصف سريع لأنواع السلع حتى يمكن للقارئ أن يفهم جيداً نشاط المنشآت التسويقية المختلفة . حيث أن القارئ يجب عند دراسته لهذه المنشآت ومنافذ التوزيع أن تكون لديه فكرة واضحة عن أوجه النشاط التي تراوحتها هذه المنشآت وكذلك أنواع السلع والمنتجات التي تقوم بتسويقها .

ولقد سبق أن أشرنا إلى أن دراسة التسويق يمكن أن تتم عن طريق دراسة وتحليل السلع المختلفة مثل القطن والقمح والبصل والصلب والحديد المبروم والسيارات والثلاجات والملابس والأحذية والمياه الغازية والصحف والمجلات وغير ذلك ، ولا شك أن دراسة كل هذه السلع أو غيرها تقتضي مناقشة أوجه النشاط ( الوظائف ) اللازمة لتسويقها ، كما تقتضي دراسة منافذ توزيعها .

### طرق تقسيم السلع :

إن تقسيم السلع يختلف حسب المنطق أو المنهج المتبع في التقسيم ( أنظر شكل رقم ١٨ ) ، فإذا كان منطق التقسيم أو منهجه من وجهة نظر الإنتاج كان أساس التقسيم هو طريقة الإنتاج ، وبالتالي تنقسم المنتجات إلى ثلاثة أنواع هي :

- ١ - منتجات مصنعة .
- ٢ - منتجات مستخرجة ( من الماء أو من باطن الأرض ) .
- ٣ - منتجات زراعية .

وإذا كان منطق التقسيم أو منهجه من وجهة نظر التسويق ( وهذا موضع دراستنا الحالية ) كان أساس التقسيم هو طريقة التسويق حيث تسويق السلع إما للإنتاج وإما للاستهلاك .

وبالتالى تنقسم السلع إلى نوعين هما :

١ - سلع الإنتاج .

٢ - سلع الاستهلاك .

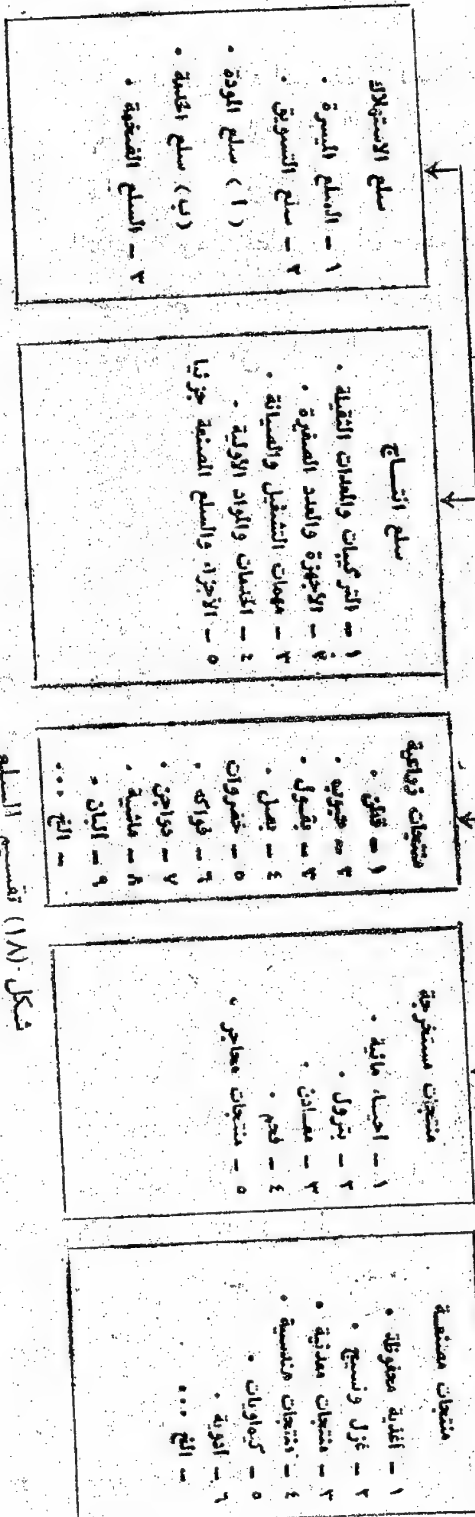
وحيث أن أساس النشاط التسويقي هو خدمة المستهلك ، فن المنطق أن تقسم السلع على أساس طريقة شرائها ، وذلك من حيث كيفية شرائها **How** ، ومن الذى يشتريها **who** ، وأين تشتري **where** ، والكميات التى تشتري بها ودرجة التكرار فى شرائها . والعوامل التى تؤثر فى اختيارها وشرائها ، سواء كانت عوامل ودوافع عاطفية أو عوامل ودوافع عقلية وكذلك الخدمات التى يطلبها المشترون عند شرائهم لهذه السلع ، فمثلا يلاحظ أن الناس يشترون السلع بطريقة مختلفة ، كما أن السلع تشتري بواسطة أشخاص مختلفين ووجهات متنوعة ، ولذلك فإن الأساس الذى يبنى عليه تقسيمنا للسلع هو الطريقة التى يتبعها أغلب الناس فى شرائهم . أى الطريقة الشائعة فى الشراء .

ولا شك أن طبيعة السلع تعتبر عاملاً هاماً فى تحديد كيفية شرائها ، ومن الذى يشتريها ، وكذلك من أين تشتري ، فمثلا فى حالة السلع السريعة التلف مثل اللبن والزبد واللبن والبيض ، نجد أن المستهلك يشتريها بكميات صغيرة وذلك لإشباع حاجته الحالية السريعة ، كما أن سلعاً أخرى مثل الصينى والزجاج تقتضى طبيعتها تغليف وتعبئة ومناولة خاصة لسهولة كسرها ، كذلك نجد أن طبيعة سلع مثل الثلاجة الكهربائية أو الغسالة الكهربائية تختلف كلية عن السلع السابقة ، فى أنها سلع معمرة **Durable** عالية الثمن ، كبيرة الحجم ، وتحتاج إلى خدمة وصيانة خاصة ، ومن أجل هذه الطبيعة المعمرة نجد أن تكرار

## تقسيم السلع

من وجهة نظر التسويق

من وجهة نظر الإنتاج



شكل (١٨) تقسيم السلع

شراؤها محدود جداً بواسطة المستهلك ، فضلاً عن عدم انتظام شراؤها . كما أن ارتفاع ثمنها يدفع المستهلك إلى التسويق وزيارة عدة محلات ، والمقارنة والدراسة قبل شراؤها ، وكثيراً بل وغالباً يشترك الرجل وزوجته في تقرير شراؤها وانتقائها ، وهذا فضلاً عن أن حجم التجارة يقتضى قيام البائع بنقلها وتسليمها حيث يقيم المستهلك . كما وأن حاجتها إلى الإصلاح والصيانة يجعل المستهلك يفضل شراؤها من التاجر الذى يكون لديه الاستعداد الكافى لصيانتها وإصلاحها عند الطلب . أما من حيث الآلات والمعدات الرأسمالية ، فإن طبيعتها قطعاً تختلف عما سبق من السلع ، وذلك لأن طبيعتها تقتضى أن يتم شراؤها بناء على قدرتها الإنتاجية ، وتكلفة تشغيلها وصيانتها ، ومدة تعميمها ومعدل استهلاكها ، ومدى توفر قطع غيارها ، ومدى اتفاقها مع خطوط الإنتاج والقوة المحركة بالمصنع ، ومدى توافر الأيدي العاملة والمهارة والخبرة اللازمة لتشغيلها وصيانتها . ولا شك أن طبيعة الآلات تختلف مثلاً عن طبيعة ملابس السيدات التى تخضع للمودة والتغير الكبير ، وهنا نجد أن طبيعتها هذه تقتضى أن يتسوقها المستهلك من المحلات ذات المجموعة الكاملة من الأشكال والألوان بالنسبة لأنواعها المختلفة ، ولذلك فإن السيدات يتسوقن هذه السلع (والملابس) من الحى التجارى ، ومن المدن القريبة (إذا كن فى مدن صغيرة أو فى الريف) حيث المجال واسع أمامهن للاختيار ، ويساعدهن فى ذلك سهولة حمل الملابس ونقلها من مكان إلى مكان آخر ومن بلد لآخر .

وبناء على ما سبق فإننا سوف نقسم السلع إلى سلع إنتاج وبيع استهلاك Consumption Good ، حيث نقصد بالأولى تلك السلع التى تستخدمها المنشآت فى عملياتها الإنتاجية ، ونقصد بالثانية تلك السلع التى تباع إلى المستهلك النهائى سواء كان فرداً أو عائلة .

ويلاحظ أن هذا التقسيم مبنى على أساس أن المشترين الصناعيين Industrial Buyers يختلفون فى طرق شرائهم عن المستهلكين النهائيين .

ويلاحظ أن المنتجات الزراعية والاستخراجية يدخل جزء منها ضمن مجموعة سلع الإنتاج ، ويدخل الجزء الآخر ضمن مجموعة سلع الاستهلاك ،

فمثلاً نجد أن معظم المنتجات الزراعية عبارة عن مواد أولية تحتاج إلى تصنيع قبل إمكانية استهلاكها ، ومثال ذلك القطن ، والقمح ، والأذرة ، والبصل ، والشعير ، والشوفان ، وقصب السكر ، والدخان والخضروات ، والفواكه المعلبة ، واللبن والجبن والزبد ، والماشية . . الخ .

كما أن هناك بعضاً من المنتجات الزراعية تعتبر سلعاً استهلاكية ، مثلاً الفواكه والخضروات الطازجة ، واللبن ، والبيض ، والطيور ، والحبوب التي يستخدمها الفلاحون مباشرة في منازلهم ، والماشية التي يلجأونها لأنفسهم ، ويظهر لنا نفس الوضع بالنسبة للمنتجات الاستخراجية حيث يندرج جزء منها تحت مجموعة سلع الإنتاج والجزء الآخر تحت مجموعة سلع الاستهلاك ، فمثلاً نجد المواد الأولية المختلفة المستخرجة من باطن الأرض مثل الفحم والحديد والذهب والبتروول والمعادن الأخرى تستخدمها المنشآت الصناعية في عملياتها الإنتاجية وتجري عليها تغييرات متنوعة وبالتالي فهي ضمن سلع الإنتاج ، ونفس الكلام يقال عن الأسماك بأنواعها التي تستخرج من البحار والأنهار وتدخل في عمليات صناعية قبل إعدادها للاستهلاك ، ومن الواضح طبعاً أن كثيراً من الأحياء المائية المستخرجة من المياه والمحيطات تسوق إلى المستهلك بعد استخراجها ، وبالتالي فهي تدخل ضمن سلع الاستهلاك .

ولا شك أن هناك بعضاً من المشاكل الخاصة بتسويق المنتجات الزراعية بصرف النظر عما إذا كانت مواد أولية ( سلع إنتاج ) أو معدة للاستهلاك المنزلي ( سلع استهلاك ) بمجرد خروجها من الحقل أو المزرعة ، فمثلاً نجد أن من أهم مميزات المنتجات الزراعية أنها تنتج في العادة على نطاق ضيق وبكميات محدودة ، ومن هنا كان لا بد من تجميعها لإمداد المصانع وأسواق الجملة والتصدير ، وهذا بما يقتضى ضرورة وجود الوسطاء أو الجمعيات التعاونية التي تقوم بتجميع هذه المنتجات ، فمثلاً لدينا تجار الداخل ومنذوبيهم في تسويق القطن والحبوب والبصل والماشية واللبن ، ولا شك أن هذا الوضع ينطبق على الأسماك والأحياء المائية في حين أن الأمر يختلف بالنسبة للمواد الأولية الأخرى المستخرجة من باطن الأرض كالبتروول والمعادن حيث تنتج

في العادة على نطاق كبير بواسطة منشآت كبير ذات رؤوس أموال كبيرة ، وتسوق في العادة مباشرة من هذه المنشآت المنتجة إلى المنشآت الصناعية التي تستخدمها ، أو قد يكون هناك تكامل بين عملية استخراج هذه المواد وعمليات تحويلها وإعدادها للاستخدام أو الاستهلاك .

### سلع الإنتاج

سلع الإنتاج هي السلع التي تستخدم في العمليات الصناعية ( الإنتاجية ) ، وتشترى هذه السلع بواسطة المصانع ، والمناجم ، والمزارع ، والمصالح الحكومية ، وهيئات المرافق العامة كالسكك الحديدية والمواصلات السلكية واللاسلكية ، وغير ذلك من المنشآت ، وتستخدم هذه السلع إما لإنتاج سلع أخرى أو لخدمة هذه المنشآت في عملياتها الإنتاجية ، ويقوم بشراء هذه السلع في العادة متخصصون يعتمدون في انتقائهم لها على الجودة والسعر والخدمة كثر من اعتمادهم على العلامة التجارية والمركز الأدبي والعاطفة ، كما يحدث عادة بالنسبة لكثير من المستهلكين عند شرائهم للسلع الاستهلاكية .

#### تقسيم سلع الإنتاج :

هناك ولا شك اختلاف بين كتاب التسويق في تقسيم السلع الإنتاجية غير أن التقسيم التالي (١) يعتبر تقسيماً شائعاً وأكثر قبولاً من وجهة نظرنا :

- ١ - التركيبات والمعدات الثقيلة .
- ٢ - الأجهزة والعدد الصغيرة .
- ٣ - مهمات التشغيل والصيانة .
- ٤ - الخامات والمواد الأولية .
- ٥ - الأجزاء والسلع المصنعة جزئياً .

---

(١) راجع في ذلك : كتاب الاستاذ Converse السابق ذكره ،  
الباب الحادى عشر وكتاب الاستاذ كويلاند .  
MolvinC opeland, Principles of Merchandising. Ch. 2—5.



## أولاً: التركيبات والمعدات الثقيلة Installations & Haevy Equipment

وتتضمن الآلات والمباني والتركيبات والمعدات الأساسية ومعدات النقل الداخلى التى تستخدم فى المصانع والمخازن الخ . . . وتعتبر هذه السلع من الأصول الثابتة فى المنشأة ويتم شراؤها بناء على دراسة مستفيضة للظروف المحيطة والعوامل المؤثرة ، وبناء على خطة وسياسة مرسومة . وترصد لهذه المعدات ميزانية خاصة تدير ويراقب تنفيذها بشكل خاص ، هى ميزانية المعدات الرأسمالية ، التى عادة ما يقررها مجلس الإدارة فى المنشأة أو لجنة خاصة متفرعة منه . وذلك نظراً لخطورتها وأثرها العام الشامل على المنشأة لمدة طويلة . وفى العادة لا تفوض الإدارة العليا أى مستويات إدارية أخرى فى شراء وتوفير هذه المعدات مهما كان ثمنها ( وفى العادة ثمنها كبير نسبياً ) نظراً لأن المنشأة ترتبط لمدة طويلة وسنين عديدة بأى خطأ ينجم عن هذا التصرف . وقد يكون من الصعب جداً تصحيح الوضع دون تحمل المنشأة لخسائر كبيرة .

ويتوقف الطلب على هذه السلع والمعدات على حاجة المنشآت المشترية وطاقاتها الإنتاجية ، وبالتالي فإن إنتاج هذه السلع والمعدات يتم بناء على هذا الطلب ، وقد تقرر المنشأة المنتجة لهذه المعدات هذا الطلب قبل الإنتاج ، وبالتالي يكون الإنتاج للسوق ( للتخزين ) ، أى يتم الإنتاج ثم تبدأ عملية البيع والتوزيع ، كما يحدث فى حالة الأصناف النمطية Standard من هذه المعدات مثل بعض الآلات وبعض معدات النقل الداخلى ، وقد ترتبط المنشأة المنتجة لهذه المعدات مع المنشأة المشترية على هذا الطلب قبل البدء فى إنتاجها ، أى أن عملية البيع فى هذه الحالة تتم قبل البدء فى الإنتاج ، كما يحدث ذلك فى حالة المباني والتركيبات الخاصة وبعض الآلات والمعدات المتخصصة فى أداء غرض معين خاص بالمنشأة المشترية ، وبالرغم من أن الطلب على المعدات الرأسمالية طلب غير مرن عموماً ، إلا أن الطلب على الأصناف النمطية منها أكثر مرونة ( نسبياً ) من الطلب على الأصناف الخاصة الذى يتميز بدرجة كبيرة من الجمود ، ولا شك أن النوع النمطى من المعدات والآلات هو الأكثر شيوعاً وتوزيعاً فى السلع الإنتاجية .

ويقوم بتوزيع هذه الآلات والمعدات الثقيلة أصحاب الخبرة والمعلومات الفنية من رجال البيع ، بل أحياناً ما يكون هؤلاء الموزعين مهندسين لهم دراية وخبرة في التسويق Sales Engineers ، حتى يمكنهم أن يكونوا على نفس المستوى الفني ومستوى المعرفة الذى يتميز به فى العادة وكلاء أو مندوبى الشراء الذين تسند إليهم عملية توفير هذه الأصناف والمستلزمات بناء على الخطوة الموضوعية . هذا فضلاً عن ضرورة استعداد المنشأة المنتجة الموزعة لهذه المعدات لتقديم كافة المساعدات والخدمات اللازمة ، سواء عند دراسة حاجة المنشأة المشترية قبل الارتباط ، أو عند تركيب هذه الآلات والمعدات وتشغيلها وتدريب العمال على ذلك ، أو عند صيانتها وإمدادها بقطع الغيار عند الحاجة . ولا شك أن استعداد البائع لكل هذه الخدمات يطمئن المشتري ويشجعه على التعامل .

#### ثانياً - الأجهزة والعدد الصغيرة :

وهى التى تستخدم لتسهيل عمليات الإنتاج والنشغيل ، وهى فى العادة أصغر حجماً ، وأقل تخصصاً وأكثر نمطية وعمومية فى الاستخدام ، وأقل تعقيداً ، وأقل تكلفة من المعدات والآلات الثقيلة وغالباً ما تكون هذه السلع ملحقة أو مكملة للآلات والمعدات الثقيلة المستخدمة فى العمليات الإنتاجية والنقل الداخلى فى المصانع أو المخازن . ومن هذه السلع المحركات الصغيرة والمحولات الكهربائية والآلات الحاسبة والكتابة والاحصائية وأجهزة التسجيل وضبط الوقت والتصدير والقياس والمطارق والمفكات والمثقاب والسيور وما إليها من العدد والأجهزة الصغيرة .

وغالباً ما نحدد الحاجة إلى هذه العدد والأجهزة كمية ونوعاً بواسطة جهات لاستخدام فى المنشأة والمشرفين عليها ، وذلك بمساعدة إدارة المشتريات فى المنشأة - وخاصة من الناحية التجارية والسلع البديلة والأسعار - التى تتولى أيضاً توفيرها بالكمية المناسبة والجودة المناسبة . وبالرغم من أن هذه العدد والأجهزة تساعد فى التشغيل والإنتاج ولا نحدد عموماً طبيعة أو نوع السلع المنتجة ، إلا أن أثرها ملحوظاً على الكفاءة الإنتاجية للمصنع والعاملين به . ومن هنا تظهر أهميتها وضرورة العناية بتوفيرها .

ويلاحظ أن استخدام هذه العدد والأجهزة كان شائعاً وعلى نطاق واسع داخل المصانع . إلا أن التطور الحديث نحو تجهيز المكاتب آلياً سواء في المنشآت الصناعية أو التجارية أدى إلى اتساع نطاق توزيع هذه الأجهزة والعدد وخاصة الآلات الاحصائية والمحاسبية ومشاكلها . وتنتج هذه العدد في العادة للسوق بناء على تقدير سابق للطلب أى أنها في العادة تغطي الصنع . ويتم توزيع هذه الأصناف بواسطة رجال بيع على درجة من المعرفة الفنية بتشغيلها وإن كان طبعاً مستوهم الفنى أقل من المستوى الفنى المطلوب لتوزيع المعدات والآلات الثقيلة ، هذا ويلاحظ أن نظام التأجير بدلا من الشراء متبع أيضاً في استخدام هذه الأجهزة وخاصة بالنسبة للآلات الاحصائية والمحاسبة والالكترونية .

#### ثالثاً - مهمات التشغيل والصيانة Operating Supplies :

وهي السلع التي لا تعمر طويلاً بل تستهلك خلال فترة التشغيل . كما أنها لا تدخل في السلع المنتجة مثل الخامات والمواد الأولية ، وإنما تساعد على الإنتاج وصيانة الآلات والمعدات المستخدمة في ذلك أو المستخدمة في النقل الداخلى بالمصانع أو المخازن . ومثال هذه السلع الزيوت والشحومات والوقود وأدوات النظافة ومواد الطلاء سواء للمباني أو الآلات والمعدات وتستخدم هذه السلع في المصانع والمنشآت باستمرار وتشتري في العادة بكميات كبيرة للتخزين ، وبالتالي فإن الكمية المناسبة والجودة المناسبة لهذه الأصناف تتجدد بواسطة إدارة الإنتاج وإدارة الصيانة بالاشتراك مع إدارة المشتريات .

#### رابعاً - الخامات والمواد الأولية Raw Materials :

وهي السلع التي تدخل في السلع المنتجة وتكون جزءاً منها ، وهذه السلع إما تنتج زراعياً (منتجات زراعية) وإما تستخرج من باطن الأرض (منتجات مستخرجة كالبتروول والمعادن) . وإما تستخرج من مياه الأنهار والبحار والمحيطات (منتجات مستخرجة كالأسفنج والأسماك واللؤلؤ والأحياء المائية الأخرى) . ولذلك فإن هذه الأصناف لم تجري عليها عمليات صناعية من قبل إلا ما يندر . في العادة لحفظها أثناء التخزين والنقل ، ويدخل ضمن هذه المجموعة سلع ( م ٢٤ - الاصول العلمية للتسويق )

متعددة منها القطن والبصل والحبوب واللبن والماشية والدواجن ( منتجات زراعية ) والبتروول والمعادن ومستخرجات المحاجر ( مستخرجات الأرض ) . والأحياء المائية المتنوعة ( مستخرجات البحار والمحيطات والأنهار ) . . . وغير ذلك من السلع التي لا تختلف في ظروف إنتاجها وتسويقها . ويتحدد الطلب على هذه السلع بناء على حاجة المنشآت الصناعية التي تستخدمها في تحويلها إلى سلع أخرى طبقاً لبرامج إنتاج معينة . وبالتالي فإن خطة شراء وتوفير هذه الأصناف تتحدد بناء على برامج الإنتاج والقدرة المالية للمنشأة والظروف الخاصة بسوق هذه الأصناف وعلى ذلك فإن الجودة المناسبة والكمية المناسبة لهذه الأصناف تتحدد في العادة بواسطة إدارة الإنتاج بالاشتراك مع إدارة المشتريات في حدود الظروف والعوامل المؤثرة ، وتشتري هذه الأصناف في العادة للتخزين Forward buying طبقاً لمستويات معينة ، إلا أنها تشتري في بعض الأحيان طبقاً للحاجة المباشرة Hand to mouth Byuing إذا كان اتجاه أسعارها إلى الانخفاض ، ويلاحظ أن المنشآت المشتريّة لهذه الأصناف جميعها اتجاه أسعارها أكثر من أسعارها عند الشراء ، وذلك عند تحديد الكمية المناسبة للشراء ، وتشتري هذه الأصناف على أساس الرتبة أو العينة أو المواصفات .

#### خامساً - الأجزاء والسلع المصنعة جزئياً partly Manufactured & parts :

وهي عبارة عن الأجزاء والسلع التي أجريت عليها عمليات صناعية سابقة ( نصف مصنوعة ) والتي تشتريها المنشآت الصناعية لإجراء عمليات صناعية أخرى عليها بغرض تحويلها إلى سلع أخرى ذات منافع جديدة ولإشباع رغبات أخرى ، ويلاحظ أن هذه السلع والأجزاء تعتبر تامة الصنع من وجهة نظر المنشآت التي أنتجتها ، ومصنوعة جزئياً أو نصف مصنوعة من وجهة نظر المنشآت المشتريّة والمستخدمّة لها ، ومن أمثلة السلع المصنوعة جزئياً أسلاك النحاس التي تستخدم ( أى تحول ) في إنتاج المحولات الكهربائية مثلاً . وألواح الصلب التي تستخدم ( أى تحول ) في إنتاج المنتجات المعدنية المختلفة ، والأخشاب التي تستخدم في صناعة الموبيليات ، والغزل الذي يستخدم في

إنتاج المنسوجات ، والدقيق الذى يستخدم فى إنتاج الخبز والقطاير ، والمواد الكيماوية المختلفة التى تستخدم فى الصباغة والتجهيز وإنتاج البلاستيك والورق والكاوتشوك . . الخ ويلاحظ أن هذه السلع المصنوعة جزئياً يصعب جداً تمييزها بعد إجراء العمليات الصناعية الإضافية وظهور السلعة الجديدة النهائية ، كما يلاحظ أن هذه السلع الجديدة ( التى تعتبر تامة الصنع من وجهة نظر المنشآت المشترية لهذه السلع المصنعة جزئياً ) قد تكون معدة للبيع للمستهلك النهائى ( سلع استهلاك ) وقد تكون معدة للبيع للمنشآت أخرى ( سلع إنتاج ) أما لاستخدامها - كالأثاثات المعدنية مثلاً - وإما لإجراء عمليات صناعية أخرى عليها وتحويلها إلى سلع أخرى ، ومن أمثلة الأجزاء parts ، نجد الموتورات والمحولات الكهربائية وأجهزة الفرامل ، وشموع الاحتراق ، وغير ذلك من أجزاء السيارات ، مثلاً التى تجمع فى شكل سيارة ثم تباع للمستهلك الأخير أو للمنشآت ، وغالباً ما تتميز هذه الأجزاء بعلامات تجارية تمكن من تمييزها حتى بعد دخولها فى السلعة الجديدة النهائية . وعادة ما يعلن عن هذه الأجزاء بين المنتجين ( الذين يستخدمونها فى صناعاتهم التحويلية ) وكذلك بين المستهلكين النهائيين أو المشترين للسلع النهائية التى تدخل فيها الأجزاء ، ويتولى منتج هذه الأجزاء فى العادة الإعلان عنها لكى يسهل ويزيد قبول المستهلكين لها عند شرائهم للسلع النهائية التى تتضمن هذه الأجزاء ، بل قد يطلبونها ضمن هذه السلع النهائية أو عند شرائهم لقطع غيارها ، فمثلاً نجد منتج البطاريات وشموع الاحتراق وإطارات الكاوتشوك هم الذين يعلنون عن هذه السلع فى سوق المستهلك الأخير للسيارات ، وبالتالي نجد قبولاً من المستهلكين المشترين للسيارات عند شرائها وكذلك عند استبدالهم وتجديدهم لهذه الأجزاء فى سياراتهم ويلاحظ أيضاً أن منتج السلع النهائية التى تدخل فيها الأجزاء قد يشير عنها ضمن إعلاناته عن ساعة ( وخاصة إذا كان منتج هذه الأجزاء قد أوجد لها شهرة ممتازة ) حتى يذكر لدى المستهلكين ، ومثال ذلك الإعلان عن ثلاثجات إيديال الذى يروجها ويوضح أنها تشتمل على موتور بوش ، وثلاثجات دياب التى تشتمل على موتور وستنجهوس ، وفى ذلك

ترويح لهذه الثلاثيات لدى المستهلك الأخير لاشتمالها على هذا الجزء الممتاز الذي له شهرة ذائعة والذي يثق فيه المستهلك .

وبالاحظ أن هذه الأجزاء والسلع المصنعة جزئياً تكون في العادة نمطية ، ويتوقف الطلب عليها على الظروف والعوامل المؤثرة في الطلب على السلع النهائية التي تدخل في صنعها هذه الأجزاء والسلع ، وقد تفضل المنشآت التي تحتاج إلى هذه السلع والأجزاء إلى صنعها بدلاً من شرائها ، ولا شك أن سياسة الشراء أو الصنع لهذه السلع والأجزاء مشكلة تحتاج إلى دراسة وبحث من جانب المنشآت التي تحتاج إلى هذه السلع والأجزاء كما أنها في الوقت نفسه مشكلة تهدد المنشآت المنتجة لها خوفاً من ضياع عملاتها .

#### خصائص تسويق سلع الإنتاج :

يمكن تلخيص خصائص سلع الإنتاج (١) عموماً فيما يلي :

١ - عدم مرونة الطلب وتقلبه . حيث أن الطلب غير مرن على سلع الإنتاج عموماً وخاصة المعدات الرأسمالية منها ، والسبب في ذلك أن الطلب عليها ليس طلباً أصلياً ، وإنما هو طلب مشتق Derived Demand فهي لا تطلب لذاتها وإنما تطلب نتيجة للطلب على السلع النهائية التي تنتجها فإذا زاد الطلب على السلع النهائية ، زاد الطلب بدوره على المعدات الرأسمالية والآلات التي تؤدي إلى إنتاجها حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة والعكس صحيح ، ومن هنا نجد أن المنشآت تقبل على شرائها ويظهر التوسع في حالة الزواج ، كما تدبر عن ذلك ولا تجدد الآلات ولا تشتري آلات جديدة في أوقات الأزمات الاقتصادية ، ومن هنا أيضاً يظهر لنا مدى ذبذبة الطلب على السلع الإنتاجية حسب التقلبات الاقتصادية وذلك بدرجة أكبر منه في حالة السلع الاستهلاكية التي تتمتع نسبياً باستمرار بدرجة أكثر استقراراً .

٢ - ضيق نطاق السوق حيث تتميز سوق سلع الإنتاج بقلة عدد المشترين الصناعيين بدرجة أقل كثيراً من عدد المستهلكين لأية سلعة

(١) راجع في ذلك : كتاب إدارة المشتريات والمخازن للمؤلف .

إستهلاكية ، فالملاحظ أن السلع الإنتاجية أما أن تستخدم في صناعة معينة أو في عدد محدود من الصناعات ، ولذلك فإن تسويقها أما أن يتم بشكل مباشر من المنتج إلى المشتري ، كما في حالة الآلات والمعدات الثقيلة والحامات عموماً ، وأما أن يتم عن طريق وسيط واحد أو عدد محدود جداً من الوسطاء ، كما في حالة الأجهزة والعدد الصغيرة ، ولذلك فإن سوق السلع الإنتاجية محدود جداً في نطاقه بالنسبة لسوق السلع الاستهلاكية .

ولهذه الظاهرة ولا شك أثر كبير في استخدام البريد المباشر Direct Mail Advertising للاعلان عن مثل هذه السلع .

٣ - كبر حجم وقيمة الطلبات وقلة تكرارها . فالعادة أن تكون الطلبية من سلع الإنتاج مرتفعة القيمة جداً فالآلات مثلاً عادة ثمن الوحدة منها مرتفع وقد يصل إلى أو مئات الآلاف من الجنيهات ، كما أن الحامات والأجزاء والعدد تشتري بكميات كبيرة وبالتالي يرتفع ثمن الصفقة منها حتى لو إنخفض ثمن الوحدة غير أن سلع الإنتاج في العادة تشتري عموماً على فترات متباعدة ، ومن هنا يقل تكرار شرائها بالنسبة لسلع الاستهلاك .

٤ - جماعية تقرير الشراء وتخصص المشتريين . حيث يتقرر الشراء - وخاصة في حالة المعدات الرأسمالية - نتيجة لأشراك وتداول وتعاون عدد من المسؤولين المتخصصين في المنشأة ، سواء من الناحية الإنتاجية أو الناحية المالية أو الناحية التجارية . وبالتالي فإن إدارة الإنتاج والإدارة المالية وإدارة المشتريات تشترك وتتعاون في تكوين القرار الخاص بتوفير هذه الأصناف والمستلزمات الإنتاجية للمنشأة . وقد يتم إتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا - كما سبق أن أشرنا في حالة شراء المعدات الرأسمالية - وقد يتم على مستويات إدارية أقل . ومهما كان الأمر ، فالقرار وإجراءات الشراء تتم بواسطة متخصصين على مستوى مناسب من المعرفة والخبرة الفنية . ولذلك فإن منتج هذه السلع لا يهتم فقط الذين يوقعون عقود الشراء ، وإنما يهتم أيضاً الفنيين الذين لهم الأثر الحقيقي في تقرير الشراء ، حيث يروج سلعة لديهم ويوجه إليهم إعلاناته .

٥ - أهمية الخدمة .. فالخدمات السابقة للتعاقد التي يقدمها منتج السلعة الإنتاجية إلى المنشأة المشتري . وخاصة عند تحديد حاجتها وما يلزمها ويناسبها ، وكذلك الخدمات التي يقدمها بعد إتمام التعاقد ، مثل تركيب الآلة وتدريب العمال على تشغيلها وصيانتها وتوفير قطع غيارها .. إلخ . في منتهى الأهمية بالنسبة لشراء هذه السلع .

٦ - دوافع الشراء عقلية . حيث أن المشترون لا يشترون هذه السلع لإستهلاكهم الخاص وإنما للعمليات الإنتاجية . حيث أنهم قد يكونوا في هذا النشاط لا يتصرفون في أموالهم الخاصة وإنما في أموال غيرهم ، حيث أن شراء هذه السلع يؤثر على باقي أوجه النشاط للمنشأة ، فهناك نجد أنه لا بد من الدراسة والبحث والتشاور والتداول ووضع خطة قبل الشراء .. ولذلك فلا يحتمل بإدارة أن يكون شراء السلع الإنتاجية على أى أساس من العاطفة وإنما على أساس من العقل والعقل المدبر الرشيد . وإلا تأثرت الكفاءة الإنتاجية للمنشأة إلى حد كبير .

٧ - أهمية سياسة المبادلة في الشراء والتأجير . إن المبادلة في الشراء Reciprocity لها أهمية خاصة في سوق السلع الإنتاجية . حيث قد يفضل المشتري التعامل مع عملائه الذين يشترون منتجاته الخاصة . وهذه الظاهرة طبعاً غير ملحوظة في سوق السلع الاستهلاكية ويلاحظ أن مبدأ المبادلة لا ينطبق في العادة بشكل مطلق ، وإنما هي سياسة شرائية لها ظروفها ومشاكلها الخاصة وتقرر في العادة على مستوى الإدارة العليا في المنشأة .

ويلاحظ أيضاً - كما سبق أن أشرنا - أن كثيراً من المعدات الرأسمالية والأجهزة والعدد يمكن للمنشأة أن توجرها بدلاً من شرائها ، وخاصة إذا كانت مثل هذه المعدات والعدد جديدة تحتاج إلى تجربة .. ومثال ذلك السيارات والآلات الحاسوبية والإحصائية والأجهزة الإلكترونية وغيرها ولا شك أن سياسة التأجير بدلاً من الشراء لها مزايا وعيوب وظروف خاصة - ليس هنا مجال ذكرها - وبالتالي تحتاج إلى دراسة وبحث قبل تقريرها . وطبيعي أن المنشأة لا يمكن أن تسير على نظام تأجير جميع



مستلزمات الإنتاجية بشكل مطلق ، وإنما يمكن إتباعها في ظروف معينة وبالنسبة لبعض السلع فقط .

### سلع الاستهلاك

وهي السلع التي تباع للمستهلك الأخير ، فردا كان أو عائلة ، بصرف النظر عما إذا كانت هذه السلع معدة أو غير معدة للاستهلاك النهائي . فالعائلة قد تشتري مايلازمها من الدقيق مثلا ، بتحويله إلى خبز أو فطائر لاستهلاكها الخاص ومع ذلك فإن الدقيق في هذه الحالة يعتبر من السلع الاستهلاكية . وينطبق نفس الكلام على الأقمشة التي تحول داخل المنزل إلى ملابس يستهلكها أفراد العائلة . ويلاحظ أن هذه السلع الاستهلاكية تباع في العادة إلى المستهلك النهائي عن طريق متاجر التجزئة المختلفة والجمعيات التعاونية الاستهلاكية . غير أن المستهلك قد يشتري هذه السلع من فرد آخر - كما يحدث كثيرا في الأرياف عند شراء كثير من السلع الزراعية الاستهلاكية - أو قد يشتريها حتى من المصنع مباشرة وهذا لا ينفي حقيقتها الاستهلاكية . ويلاحظ أيضاً أن السلع الاستهلاكية قد تكون من وجهة النظر الإنتاجية - مصنعة كالملابس الجاهزة ، وغيرها ، أو مستخرجة كالاشمك ، أو زراعية كالحبوب واللحوم والالان والخضروات والفواكه . . . الخ .

### تقسيم سلع الاستهلاك :

هناك مناهج وطرق مختلفة لتقسيم الاستهلاك . غير أنه من الأفضل - في نظرنا - تقسيمها على أساس الطريقة المتبعة في شرائها ، ومكان الشراء ، وكذلك الخدمة التي يتطلبها المستهلكون ، مثل التسليم والتركيب والصيانة والضبط والائتمان والضمان . . . الخ .

وبناء على الأساس السابق يمكن تقسيم سلع الاستهلاك تقسيماً منطقياً إلى ما يلي ( ١ ) :

١- السلع الميسرة ( سلع الاستقراب ) Convenience Goods

٢- سلع التسويق ( سلع الانتقاء ) Shopping Goods

(أ) سلع المودة Fashion Goods

(ب) سلع الخدمة Service Goods

٣- السلع الضخمة Bulk Goods

### أولا - السلع الميسرة :

وهي السلع التي يشتريها عدد كثير من المستهلكين النهائيين الذين يرغبون في الحصول عليها من أقرب الأماكن وبصفة عاجلة وبأقل جهد ممكن . وبالتالي فإن المستهلك عادة يفضل شراء مثل هذه السلع من أقرب الأماكن التي تحتوي عليها بالاسعار المناسبة . ومن هذه السلع الاستهلاكية السجائر والكبريت والجرائد والمجلات والصابون ومعجون الأسنان وشفرات الحلاقة والاسبرين . . . والسلع الاستهلاكية الميسرة عموما يمكن أن تكون من أى نوع من مجموعات السلع التالية :

(أ) السلع النمطية Standardized Goods

(ب) السلع المنخفضة الثمن Low-Priced Articles

(ج) السلع سريعة التلف Perishable Goods

(د) السلع التي تشتري عندما يراها المستهلك Impulse Goods

(هـ) السلع التي تشتري لحاجة ضرورية مفاجئة Emergency Goods

فالسلع الاستهلاكية الميسرة قد تكون نمطية من حيث الجودة كما قد تكون نمطية من حيث الجودة والثمن . فاذا أراد المستهلك مثلا أن يحصل على معجون أسنان كولينوس ، أو غابة سردين نصر مثلا ، فليس هناك أى سبب أو دافع لأن يتسوق هذه السلعة ويقارن بين متجر وآخر الا اذا كان هناك اختلاف في ثمنها أو كان ثمنها محددا جبريا ، أو حتى كان الفرق في الثمن زهيدا جدا ، فان المستهلك ولاشك يفضل شراءها

من أقرب المتاجر وأيسرها . والسبب في ذلك أنه لا مبرر للتسوق والتنقل والبحث في هذه الحالة عن السلعة ، إذ أن المستهلك عادة ما يضحى بفرق السعر البسيط جداً ، بل انه قد يتكلف أكثر من فرق السعر البسيط - سواء من حيث الوقت أو المجهود أو ربما بمصاريف الانتقال - إذا رأى أن يتسوق هذه السلعة ، وكثير من السلع الاستهلاكية الميسرة منخفضة الثمن ( ثمن الوحدة ) ، ولذلك فعالباً ما يكون فرق الثمن بسيطاً جداً يكاد لا يذكر ولا يدفع المستهلك أبداً إلى تسويق مثل هذه السلع .

ويلاحظ أيضاً أن كثيراً من سلع الاستهلاك الميسرة تتميز بسرعة التلف . وبالتالي فإنها تشتري بكميات بسيطة حسب الحاجة المباشرة **Hand to Mouth Buying** مثلاً نجد أن شراء المستهلك للفواكه والخضروات واللحوم والخبز والحلواني والمياه الغازية والثلج واللبن والجرائد وما شابهها من السلع يتم على هذا الأساس ، وخاصة عندنا في جمهورية مصر العربية ، حيث لا تتوافر التلوجات وأجهزة التبريد والحفظ لدى عامة المستهلكين .

وهناك أنواع من السلع يشتريها المستهلك بمجرد رؤيته لها ودون سابق تخطيط لشرائها . حيث يتذكر المستهلك عندما يرى هذه السلع أنه في حاجة إليها وبذلك فان رغبة المستهلك تثار بمجرد رؤيته مثل هذه السلع ولذلك فانه لكي تباع مثل هذه السلع فيجب أن يعرضها المتجر في مكان ظاهر حتى يراها المستهلك أثناء شرائه للسلع الأخرى التي سبق أن وضع خطته لشرائها ، ومن هذه السلع معجون الأسنان والشيكولاته واللبان والهدايا البسيطة .

ويلاحظ أن جميع السلع تقريباً يمكن أن تظهر لها حاجة ضرورية مفاجئة ، وهنا يشتريها المستهلك بصفة عاجلة ومن أقرب مكان . فمثلاً نجد أن إطار الكاوتشوك للسيارة ليس في العادة سلعة ميسرة ، غير أنه إذا حدث انفجار في إحدى العجلات أثناء السفر ، فان صاحب السيارة ( المستهلك ) سوف يشتري إطاراً آخر من أقرب محطة بنزين أو محل كاوتشوك على الطريق ، حيث أنه لا يخاطر بالوصول إلى المدينة التالية ( وليس معه عجلة احتياطية ) لكي يتسوق إطاراً آخر ، وفي هذه الحالة يصبح إطار الكاوتشوك ( بالنسبة لهذا

المستهلك ( سلعة ميسرة ، ومن أمثلة هذه السلع أيضاً الأدوية والبزير وما شابه ذلك .

ومن المميزات العامة للسلع الميسرة أن المستهلك لا يرغب في بذل جهد كبير أو تضيق وقت طويل في اختيارها والحصول عليها ، ومن هنا تظهر الأهمية الكبيرة لمواقع المتجر في توزيع السلع الميسرة ، حيث أنه كلما قرب المتجر من مكان المستهلك ( منزله أو عمله أو الأماكن التي يرتادها ) كلما أمكنه إشباع رغباته وحاجاته إلى مثل هذه السلع الميسرة بسرعة وسهولة ، وبالتالي تزداد مبيعات المتجر من هذه السلع ، ولا شك أن زيادة مبيعات المتاجر تعود في النهاية على منتج هذه السلع الذي تزداد أيضاً مبيعاته ، ومن هنا نجد أن منتج السلع الميسرة يعمل على توزيعها توزيعاً شاملاً وتوفيرها لدى أكبر عدد من متاجر التجزئة والجمعيات الاستهلاكية التعاونية في السوق ، حتى يغطي السوق بأكمله أو أغلب مناطق التوزيع ، وحتى يوفر هذه السلع للمستهلكين في أقرب الأماكن لهم ، حتى يحصلوا عليها دون عناء أو جهد ملحوظ ، ولا شك أن المنتج الرشيد هو الذي يلاحظ ذلك بدقة حتى لا يفقد مستهلكي سلعته الذين قد يتحولون إلى السلع المنافسة إذا توافرت الأخيرة لهم في الأماكن القريبة ، والحقيقة أن المستهلك سهل بل وسريع التحول من سلعة إلى أخرى ( من السلع الميسرة ) إذا لم يجد السلعة التي يطلبها متوفرة لدى أقرب متجر له . فمثلاً من الشائع أن يطلب المستهلك زجاجة كوكاكولا من أقرب ثلاثة للمياه الغازية ، فإذا لم يجد فسيعرض عليه البائع صنفاً آخر مثل البيبسي كولا أو الليمون مثلاً ، وكثيراً ما يقبل المستهلك هذا العرض ، وبالتالي يشتري صنفاً بديلاً للسلعة التي طلبها وهي الكوكاكولا وبالتالي يفقد منتج الكوكاكولا وحدة كان يمكن بيعها ، هذا فضلاً عن أن هذا المستهلك قد يفقده المنتج إلى الأبد عندما يجرب البيبسي كولا فتعجبه فيظل يطلبها ، بل أن هذا التحول من شراء سلعة ميسرة إلى أخرى قد يظهر أيضاً حتى في السلع التي قد يرتبط بها المستهلك مثل السجائر . فكثيراً ما ينتهي المدخن ( المستهلك ) من آخر سيجارة لديه من الصنف الذي يدخنه ( اللمون مثلاً ) ، ومر عليه بائع السجائر فطلب منه عبة بلمون فلم يجد لديه . . ويعرض عليه أصنافاً

أخرى ، وكثيراً ما يشتري صنفاً آخر وخاصة أن المدخن من ذوي الأمزجة الحادة بالنسبة للسجائر ، وهنا يفقد المنتج وحدة كان يمكن بيعها ، ولا زال هناك احتمال طبعاً أن يتحول هذا المدخن إلى تدخين الصنف الجديد الذي جربه اضطرارياً فاعجبه ( وإن كان هذا احتمال بسيط وخاصة إذا كان هذا المدخن مدخناً قديماً ) وهنا يتعرض منتج البلمونت إلى فقدان عميل تحول إلى السلع المنافسة البديلة نتيجة عدم توافر السلعة في أقرب مكان له ، ومما يساعد ويدفع المستهلك إلى التحول إلى السلع البديلة عند عدم توافر السلع التي يطلبها ، أنه يكرر شراء السلع الميسرة عادة ، وبالتالي فإذا تبين بعد الاستهلاك أنه خطأ في اختياره فإنه يمكنه أن يصحح الوضع في شرائه التالي ، هذا فضلاً عن أن نتيجة هذا الخطأ أن تكون كبيرة من حيث التكاليف ، وخاصة أن السلع الميسرة عموماً ثمنها محدود .

وحيث أن منتج السلع الميسرة يرغب عادة في توزيعها على نطاق واسع - الذي أكبر عدد ممكن من متاجر التجزئة ، وفي المدن والأرياف - فإنه لا يستطيع أن يوزعها عن طريق الوكلاء الوحيدين Exclusive Agencies الذين لا يصلحون بالمرّة لتوزيع هذا النوع من السلع ، ويلاحظ أن متاجر التجزئة التي توزع مثل هذه السلع غالباً ما تكون صغيرة الحجم محدودة الموارد والقدرة المالية - مثل محلات البقالة وبالتالي فلا تقدر على الشراء مباشرة من المنتج ، لأنها تحتاج إلى طلباتها بسرعة ، وتشتري عادة كميات محدودة من أصناف وماركات السلعة الواحدة ، وتحتاج في العادة إلى إثبات . ومن هنا نجد أن منتج مثل هذه السلع الميسرة يعتمد إلى توسيط تجار الجملة الذين يبيعون بدورهم إلى تجار التجزئة ، هذا فضلاً عن بيعه مباشرة إلى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية .

وتهم متاجر التجزئة التي تتولى توزيع السلع الميسرة بعرض هذه السلع بطرق مناسبة حتى يراها المستهلك ، وخاصة في محلات خدمة النقل هذا Self-Service Store . فضلاً عن أن الإعلانات التي تقوم بها هذه المتاجر لا تقصد في العادة إثارة الدوافع الأولية بالنسبة لهذه السلع ، وإنما تهدف

أساساً إلى إثارة دوافع التعامل مع المنتج ، وأحياناً تأثير الدوافع الانتقائية بالإضافة إذا قام المحل بالإعلان عن تخفيض ملحوظ في ثمن سلعة معينة ، أما العبء الحقيقي في الإعلان عن هذه السلع وإثارة الدوافع الأولية والانتقائية بالنسبة لها فيقع أساساً على عاتق المنتج ، طالما أن التوزيع شامل ولدى متاجر متعددة ، وحيث أنه هو الوحيد الذي سوف يستفيد من توزيع أى وحدة من وحدات السلعة ، أما متجر التجزئة فلن يستفيد من التوزيع إلا بقدر ما يبيعه من السلعة . . والمستهلك قد يشتري السلعة منه أو من غيره والمهم بالنسبة للمتجر هو تعامل المستهلك معه سواء اشترى صنف (أ) أو صنف (ب) أو ماركة (أ) أو ماركة (ب) من السلعة التي يرغبها . وبالتالي فإن إعلاناته دائماً من أجل التعامل أساساً . ويعتمد المنتج في إعلاناته عن السلع الميسرة إلى تعريف أكبر عدد ممكن من المستهلكين الحاليين والمرتقبين بها ، وبالتالي فإنه يظهر في العادة الاسم التجاري أو العلامة التجارية للسلعة . كما يعمل المنتج على استمرار تكبير المستهلك بالسلع الميسرة التي ينتجها ومميزاتها ومن وسائل الإعلان الشائعة المستخدمة في ترويج السلع الميسرة التليفزيون والراديو والسينما والصحف والمجلات الواسعة الانتشار والملصقات وأنوار النيون وما شابه ذلك .

### ثانياً - سلع التسوق :

وهي السلع الاستهلاكية ذات الأهمية الخاصة لدى المستهلك مما يجعله راغباً في بذل مجهود ملموس وتضييع وقت طويل في اختيارها وشراؤها بعد المقارنة على أساس الثمن والجودة والشكل وانظرatz وقد ترجع أهمية مثل هذه السلع إلى أن ثمن الوحدة منها مرتفع وبالتالي يمثل الانفاق عليها جزءاً ملحوظاً من دخل المستهلك ، أو لأنها تشبع رغبات خاصة يعتبرها المستهلك هامة لسبب أو لآخر . فمثلاً نجد أن السيارات والثلاجات الكهربائية والغسالات ، وأفران البوتاجاز ، وملابس السيدات ، وبدل الرجال . وما شابهها من السلع ، تعتبر من السلع المرتفعة الثمن نسبياً ( ثمن الوحدة ) والتي يمكن أن تمثل بنداً ملحوظاً من ميزانية الأسرة وأن تمتص جزءاً ملموساً من دخلها

الشهرى أو السنوى ، وهناك من السلع ما يكون ثمن الوحدة منها بسيط ولكنها تمثل منفعة هامة وتشبع رغبة خاصة لدى المستهلك ، كما هو الحال بالنسبة للخردوات وأدوات الزينة للسيدات ، فمثلاً نجد أنه عندما تكون إحدى السيدات في حاجة إلى شريط أو بعض الزراير لكي تناسب فستاناً معيناً ، فإنها قد تكون مستعدة لقضاء يوم بأكمله تبحث عنها بالرغم من ثمنها البسيط .

ويلاحظ أن شراء سلع التسوق يتم غالباً بناء على خطة سابقة : وعادة ما يرتب المستهلك نفسه ووقته على قضاء بعض الوقت في زيارة المتاجر والتطلع إلى توافدها والمقارنة بين أسعارها وبين جودة السلع وشكلها وطرأها وقد يتكلف المستهلك في عملية تسوقه وإنقائه مصاريف انتقال إلى حيث توجد المتاجر ذات المجموعة الكاملة من السلع والأسعار المناسبة والتي تتيح له فرصة أوسع للاختيار ، سواء كانت هذه المتاجر في نفس المدينة أو حتى في مدينة أكبر قريبة أو بعيدة . ولذلك فإن طبيعة تسوق هذه السلع توجب على المتاجر أن تكون متركزة في حي معين ( الحى التجارى ) حيث تتيح للمستهلك فرصة المقارنة والانتقاء ، وسهولة الانتقال من متجر إلى آخر حتى تتم عملية الشراء كما أن منتجى هذه السلع يهتمون أيضاً بتوفيرها لدى المتاجر التي توجد في مثل هذه الأحياء أو المراكز التجارية أو مراكز التسوق

#### Trading or Shopping Centers

وبعد أن تكلمنا عن ماهية سلع السوق ، نوضح فيما يلي نوعى السلع التي تشتمل عليها هذه المجموعة من السلع :

(١) سلع المودة : وهى من سلع التسوق التي تشتري من أجل ما تمتاز به من مظهر ، أو لأنها فريدة في نوعها ، أو لمسايرتها للمودة من حيث الطراز والشكل ومن هذه السلع الملابس ( وخاصة ملابس السيدات ) ، والأثاث المنزلية ، والأصناف الراقية من الحلى والهدايا والأحذية وما شابهها من السلع : وتعتبر الأحجام ، والأشكال ، والألوان ، والمواد الداخلة في الصنع ( الخامة ) ، الطراز ، من المؤثرات الهامة في توزيع سلع المودة ، كما أن التنوع والتشكيل الذى يسمح بفرصة كبيرة للاختيار يعمل على اجتذاب

المستهلكين . فكلما اتسعت مجموعة السلعة من حيث الشكل والنوع كلما كان أمام المستهلك فرصة أكبر للحصول على طلبه وإشباع رغبته ومن هنا يفضل المناطق والأمكنة التي يتركز فيها عدد من المتاجر التي تباع مثل هذه السلع والتي يمكنهم زيارتها والمقارنة بين تشكيلاتها وأصنافها وأسعارها . ولذلك فانه كلما زاد عدد المتاجر الموجودة في المنطقة أو الحى ، وكلما ازدادت أصناف وأنواع وأشكال السلع التي تحتوى عليها ، كلما تمتعت المنطقة وامتاز هذا الحى بجاذبية أكبر المستهلكين ، وكلما زادت المسافة التي يمكن أن يقطعها المستهلك لكي يصل إلى هذا الحى ، أى كلما اتسعت رقعة المنطقة التسويقية ( السوق ) التي يمكن أن يغطيها أو يغذيها هذا الحى التجارى ، ومن أجل هذا تميل تجارة سلع المودة وتوزيعها إلى التركيز في المدن ، والمدن الكبرى خصوصاً ، بل وفي الأحياء التجارية الرئيسية بهذه المدن ، وعموماً يمكن ان يقال انه كلما ارتفع دخل الأسرة كلما زاد الإنفاق على سلع المودة ، أى كلما احتلت هذه السلع مكاناً ملحوظاً في ميزانية الأسرة . وكلما زاد استعداد للأسرة لأن تسافر مسافات اطول وتزور مدنأ أكبر وأكثر لكي تتسوق مثل هذه السلع فالمستهلك ( أسرة كان أو فرداً ) المحدود الدخل لا يغير في العادة من السلع التي يستهلكها مع تغيرات المودة أو الطراز ، حيث أن مثل هذه التغيرات تعتبر في العادة كمالية Luxury من وجهة نظره ، وهو لا يستطيع بدخله المحدود إلا أن يواجه ضروريات الحياة ، هذا فضلاً عن أن مثل هذا المستهلك يقتصد عادة في تكاليف الشراء ، وبالتالي فهو ليس على استعداد عادة لأن يسافر مسافات طويلة لتسويق هذه السلع من المدن الكبرى أو البعيدة وكل هذه الكماليات - من وجهة نظر هذا المستهلك المحدود الدخل - لا يقدر عليها ولا يستطيع أن يتحمل تكاليفها ومشاقها إلا أصحاب الدخل المرتفع نسبياً يضاف إلى ذلك أن سلع المودة يدفع المستهلك إلى شرائها روج المباهاة والتفاخر والتقليد . . ومن ذا الذي يستطيع التفاخر والمباهاة ومجاعة التقليد إلا من هو قادر مالياً على تحمل هذه التكاليف . . ؟ إذن فالأمر يحتاج إلى دخل كبير نسبياً لإشباع مثل هذه الرغبات .



ويلاحظ أنه كلما زادت أهمية عنصر المودة في شراء السلعة واستهلاكها كلما زادت المسافة التي يكون المستهلك على استعداد لقطعها ، وكلما زاد استعداده للسفر للحصول على مثل هذه السلع . ولذلك فإن النساء عموماً أكثر استعداداً لتحمل مشاق التنقل والسفر لتسوق حاجاتهن أكثر من الرجال ، حيث أن معظم مستلزمات النساء تخضع وتتاثر بالمودة بدرجة أكبر بكثير من مستلزمات الرجال . ومثل هذه الظاهرة واضحة سافرة عندما تشرع النساء في تسوق حاجاتهن من ملابس وقبعات وشنط وأحذية وخلافه . فكم من سيدة زارت عشرات المحلات لكي تختار حذاء بل ربما لا يعجبها ما في محلات القاهرة كلها . . فتسافر إلى الاسكندرية لتسوق ما يلزمها من أحذية . : لماذا ؟ لأن أحذية الاسكندرية أفضل وأشيك وأرق ذوقاً . . هذا طبعاً عادى جداً بالنسبة للنساء ، بينما يشتري الرجل حذاءه بسرعة أكبر وبمجهود أقل في التسوق . بل أن الرجل قد يشتري حذاءه بل وبدلته في ساعة زمن أو أقل . . في حين أن السيدة قد تضيق نصف اليوم في شراء زوج من الشرابات . : أو شنطة يد ، ويدفع النساء ذلك عموماً وقتهن المتاح للتسوق وهو أطول نسبياً من وقت الرجال ، واهتمامهن وتأثيرهن بالمودة أكثر من الرجال ، وكذلك صبرهن على عملية التسوق وزيارة المتاجر وسرورهن من ذلك أكثر من الرجال . وعلى العموم فإنه كلما كبرت المدينة ، كلما قل فيها عدد المستهلكين الذين يسافرون للتسوق من مدينة أو جهة أخرى . كما أن المدن الصغيرة التي تجاور مدناً كبيرة تفقد كثيراً من مبيعاتها من سلع المودة التي يفضل المستهلكون شراءها من هذه المدن الكبيرة المجاورة .

ومن العوامل الهامة المؤثرة في تسويق سلع المودة بالنسبة للمستهلك ، شهرة المحل ، والموقع ، وكيفية عرض السلعة ، وعمل البيع ، والإعلان وكذلك الأسعار التي تباع بها هذه السلع . فالإسم التجاري للمنتج مهم في تسويق كثير من سلع المودة وتشتهر بعض المحلات بمجودة أصنافها ، ويشتهر البعض الآخر ببيع السلع من آخر مودة وأحدث طراز وتمتاز بالأسبقية في ذلك عن المحلات الأخرى . كما تشتهر بعض المحلات ببيع السلع والأصناف

التي تجتذب الشباب من الجنسين ، ومحلات أخرى تشتهر بالسلع التي تجتذب المستهلكين من كبار السن ، والأخرى تشتهر بالسلع ذات الأسعار المنخفضة . ولا شك أن شهرة المحل تجتذب كثيراً من المستهلكين حيث أن الثقة دافع مهم من دوافع التعامل بالإضافة إلى الميزات الأخرى . فكثير من المستهلكين يقصدون محلات شيكوريل أو هانو مثلاً ليس إلا للشهرة الداعية والسمعة الطيبة التي كونتها هذه المحلات بين جمهور المستهلكين لسبب أو لآخر .

وما لا شك فيه أيضاً أن موقع المحل له أهمية خاصة في جاذبية المستهلك لسلع المودة ، وبالتالي فإن له أثر كبير في زيادة المبيعات من هذه السلع ، هذا فضلاً عن أن نوافذ العرض وحسن ترتيبها وجاذبيتها لها أثر كبير أيضاً على المستهلك مثل هذه السلع الذي لا يشتري عادة من محلات معينة . فنوافذ العرض المغرية تدعو المستهلك الذي يمر أمامها وتجذبه إلى دخول المحل ومن هنا تظهر ضرورة الإهتمام باعداد نوافذ العرض في محلات سلع المودة بواسطة المتخصصين في ذلك . ويقوم الإعلان بدور كبير في تسويق مثل هذه السلع ، حيث يعمل على تعريف المستهلك واعلامه بوصول السلع الجديدة ، وبأحدث أنواع المودة ، وبالتخفيض في الأسعار ، وبالفرص الخاصة التي يمكن أن يستفيد منها المستهلك .

ويلعب رجال البيع دوراً هاماً في تسويق سلع المودة ، حيث أن فن البيع له أثر كبير في تشجيع المستهلك - الذي سبق أن تأثر بشهرة المحل وموقعه ، ونوافذ العرض والإعلان - على الشراء وإتمام الصفقة وهو الذي يكمل مسعى المنشأة ونشاطها التسويقي بالنجاح ، فالمستهلك يجب أن يشتري من البائع الذي يعرف سلعته ، أو الذي يعرض المناسب منها على المشتري والذي يتمتع بذوق سليم ، الذي يقدم النصائح للمشتري دون ضغط عليه بضرورة الشراء فالتناس ( المستهلكون ) يختلفون في أذواقهم وظروفهم ، وهم بالتالي يختلفون عن بعضهم فيما يطلبونه من سلع فالقيمة التي تناسب سيدة ما قد لا تناسب الأخرى . واللون أو الشكل الذي يناسب شخصاً قد لا يناسب الآخر . وهذا يفضل المتانة ، وهذه تفضل الشكل ، والآخر

الثنى المنخفض . ولا شك أن البائع الذى يبيع أحذية لا تناسب مقاس المشتري بالضبط ، يخلق لنفسه ولتجره سمعة غير طيبة ويعرض عمله للفشل مهما كانت قدرة عامل البيع ومهارته ، فالبائع الذى يفرض على العميل سلعة معينة ، ويضطر الأخير نتيجة الضغط فى البيع إلى شراء سلعة لا يرغبها أو لا يحتاج إليها ، تكثر مردوداته ، وتناثر سمعته ، ولذلك فإن لباقة وحسن إدراك عامل البيع لحاجة العميل وبنفسيته بجانب مهارته وقدرته فى الإقناع تؤدى عادة إلى أحسن النتائج . ولذلك فإن تدريب عمال البيع مهم جداً فى هذه الناحية ، وخاصة من حيث فهمهم للمجموعة المختلفة من المستهلكين ، فهناك مجموعة من المستهلكين ترغب فى الحصول على أحدث طراز وآخر مودة ، ومجموعة أخرى تفضل الأسعار المنخفضة . فالمجموعة الأولى تعتقد فى المثل القائل « الغالى ثمنه فيه » ، وأن الأفضل فى الجودة دائماً هو الأعلى ثمناً . والمجموعة الثانية تشعر بأن هناك علاقة بسيطة بين الجودة والثنى بالنسبة لسلع المودة ، وأن الشخص الماهر فى الحكم على الجودة ( أو المظهر والخامة واللون تعتبر من مكونات الجودة ) يمكنه أن يوفر وأن يقتصد فى شرائه ، وأن يقتنص الفرصة ، وبالتالي يتبقى له نصيباً أكبر للاتفاق على البنود الأخرى من ميزانيته كالطعام والسكن والثقافة والتعليم والترفيه وكذلك الإدخار ، وتعتقد هذه المجموعة الثانية من المستهلكين بأن عمية الشراء والتسويق تحتاج إلى إهتمام وعناية بسيطة لكي يحصل الإنسان على أكبر إشباع ممكن من دخله . وهناك أيضاً مجموعة ثالثة من المستهلكين التى لا تشتري عادة إلا فى الفرص حيث تكون منتبهة دائماً لإقتناصها Bargain Hunters ولا شك أن رجال البيع فى حاجة كبيرة إلى معرفة مثل هذه المجموعات من المستهلكين وفهم سيكولوجيتهم .

وتعتبر وظيفة الشراء من أهم الوظائف التسويقية بالنسبة للمنشآت التى تتعامل فى سلع المودة . فمن الضروري أن تتنبأ هذه المنشآت بطلبات عملائها من حيث الكمية والجودة والثنى وما يشبع رغبتهم من ألوان وأشكال وأنواع وطرارز إلخ . . ولا بد أن يتم التنبؤ على أساس من دراسة سليمة للسوق

والمستهلك . هذا فضلا عن أن المنشأة تحتاج إلى البحث عن السلع التي تشمل على المميزات التي تشبع رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين ، ولذلك فإن إدارة المنشأة لا بد أن تكون على صلة مستمرة بمصادر توريد هذه السلع وأسواقها ، كما أنها لا بد أن تحسن إستقبال مندوبي البيع الذين يفدون إليها حتى يمكنها أن تحصل منهم على أكبر فائدة من حيث الشراء والوقوف على آخر تطورات المودة .

وبلاحظ عموماً أن حجم متاجر التجزئة وقدرتها البيعية أهم في تسويق سلع المودة من عدد هذه المتاجر فمثلاً نجد أن مبيعات متجر من متاجر الأقسام الكبيرة - مثل عمر أفندى أو شيكوريل - قد تزيد عن مبيعات عدد كبير من متاجر التجزئة الصغيرة الحجم . ولذلك فإن منتجى مثل هذه السلع يفضلون توزيعها عن طريق المحلات الكبيرة الحجم ذات الشهرة الداعة والسمعة الطيبة والموقع الممتاز . وقد تنفرد مثل هذه المحلات بتوزيع مثل هذه السلع للمنتج كوكلاء وحيدين - في مناطق التوزيع المختلفة لكبر حجمها وشهرتها وإرتفاع رقم مبيعاتها . ومن الأسباب الأخرى التي قد تدفع المنتج إلى استخدام مثل هذه المتاجر الكبيرة كوكلاء وحيدين لتوزيع منتجاته من سلع المودة رغبته في أغرائهم على توزيع كل المجموعة من السلعة . فمثلاً هناك أشكال وألوان ومقاسات كثيرة من الأحذية وهناك مقاسات وألوان وأنواع مختلفة من بدل ومعاطف الرجال وفساتين النساء الخ . . ولكي يستطيع المتجر أن يشتري المجموعة الكاملة من السلعة فلا بد أن يتمتع بقدرة مالية كبيرة نسبياً ، هذا فضلا عن ضرورة وجود مساحة كافية لعرض السلعة وتخزينها . وبالرغم من ذلك ، فإذا تساوت جميع الظروف ، فإن مبيعات متجرين لا شك أكبر من مبيعات متجر واحد . ولذلك فإن المنتج يفضل أن يوزع منتجاته عن طريق عدة متاجر في مدينة واحدة ، وخاصة إذا كانت مدينة كبيرة ، بدلا من أن يورعها عن طريق وكلاء وحيدين Exclusive Agencies .

وتسوق سلع المودة عادة بشكل مباشر من المنتج إلى تاجر التجزئة .

وعموماً فإن معظم متاجر التجزئة التي توزع مثل هذه السلع كبيرة الحجم وتقع في الأحياء التجارية . ومن السهل على مندوبي البيع - التابعين للمنتج - أن يصلوا إليها بتكاليف معقولة ، فكلما كان عنصر المودة مهم في تسويق السلعة ، فمن الأفضل أن تصل إلى تاجر التجزئة بسرعة وبشكل مباشر ، دون تأخير بتسويقها عن طريق تاجر الحملة ومع ذلك فإن تجار الجلة ، يلعبون دوراً هاماً في إمداد تجار التجزئة الصغار ، وخاصة الذين قد يوجدون في المدن الصغيرة وفي ضواحي المدن الكبيرة .

ولا شك أن الاسم التجاري والعلامة التجارية للمنتج مهمة في تسويق بعض سلع المودة دون غيرها . فمثلاً نجد أن أحذية باتا ، وبديل الرجال التي ينتجها ويوزعها محلات شيكوريل ، وكذلك فساتين السيدات والآنسات التي تنتجها محلات شيكوريل وهانو وجاتيبيو وإيرين ، حيث تصممها لنفسها وتقدمها عادة في عرض خاص وتعطى لكل فستان اسم معين ثم تتولى توزيعها ، غير أن هذه التصميمات والأسماء التجارية تستمر عادة لموسم واحد ، ولذلك فإن هناك صعوبة عادة أمام المنتج في تكوين شهرة لعلامة تجارية معينة لسلع المودة التي يستهلكها النساء نظراً لسرعة التغير هذه الناحية ، ولذلك نجد أن أحذية وبديل وقبعات الرجال في الخارج تحمل غالباً علامة المنتج التجارية ، فمثلاً من الأحذية ذات الشهرة العالمية الساكسون Saxon الإنجليزي ، والباسطونيان Bastonian والفلورشم Florsheim الأمريكي ، وهناك أيضاً ماركات وعلامات عدة للبديل والقبعات التي توزع في أوروبا وأمريكا ، ولذلك فإن منتج سلع المودة التي يستهلكها النساء عادة ما ينفق مصاريف إعلانية كبيرة لكي يكون شهرة لعلامته .

(ب) سلع الخدمة ، وهي سلع التسويق المعمرة التي تحتاج عادة إلى إنفاق كبير نسبياً من المستهلك لشراؤها ، والتي عادة تتطلب إصلاحاً وصيانة وخدمات أخرى . فمن المهم أن يضمن المستهلك حسن استخدامه لمثل هذه السلع وحصوله على أحسن إشباع ممكن منها خلال فترة تعبيرها الطويل نسبياً ، وليس المهم أيضاً أن يشتري المستهلك ساعة معينة ذات جودة حسنة

فقط ، وإنما من المهم أيضاً أن يطمئن إلى سهولة وحسن صيانتها وإصلاحها بتكاليف معقولة . وطالما أن ثمن الوحدة من مثل هذه السلع عادة مرتفع نسبياً ، وقد يثقل كاهل المستهلك أن يدفع الثمن نقداً ، فإن الإئتمان Credit ( البيع بالتقسيط ) يعتبر خدمة هامة وضرورية لتوزيع مثل هذه السلع على نطاق واسع ، ويساعد على منح مثل هذه الخدمة ( الإئتمان ) أن السلعة معمرة ويمكن أن تظل محتفظة بكيانها ضامنة السداد المتبقي على المشتري من ثمنها .

ويلاحظ أن مبيعات مثل هذه السلع تتغير حسب الظروف الاقتصادية العامة ، فمثلاً إذا زاد الدخل القوي ، فإن هذا يؤدي إلى زيادة مبيعات هذه السلع بدرجة أكبر من الزيادة في الدخل ، والعكس صحيح في حالة انخفاض الدخل القوي ، حيث يؤدي ذلك إلى انخفاض المبيعات من هذه السلع بنسبة أكبر من الانخفاض في الدخل .

وتتميز سلع الخدمة بأنها أكثر نمطية Standardized من سلع المودة بالرغم من أن كلا منهما من سلع التسوق ، فكثير من سلع الخدمة ينتج على أساس نظرية الإنتاج الكبير Mass Production ، وبالتالي فإن عدد الأشكال محدود نسبياً وقد يحتوى المتجر في المدن الصغيرة - نسبياً - على نفس الأشكال Styles التي يبيعها المتجر في المدن الكبيرة ، ولا شك أن مظهر السلعة غالباً ما يكون أقل أهمية من قدرتها وجودتها الميكانيكية ، ولذلك فإن منتج مثل هذه السلع وعمال البيع يعملون دائماً على إبراز مثل هذه الناحية كميزة أصلية رئيسية في ترويج المبيعات من هذه السلع ، وغالباً ما تستوجب هذه السلع تسليمها للمستهلك في منزله أو توصيلها إليه حيث يريد ، ولكنه من الأهم بكثير أن توفر له إمكانيات الإصلاح والحصول على قطع الغيار فالمستهلك يفضل أن يكون قريباً منه محطة أو مركز للخدمة والصيانة والإصلاح بقدر الإمكان ، ومن هنا يفضل المستهلك شراء سلعته من التاجر القريب منه - نسبياً - والذي سوف يتولى فيما بعد إصلاح وصيانة هذه السلعة هذا فضلاً عن أن التاجر القريب يسهل له الاستعلام عن المستهلك عند منح الإئتمان .

ومن سلع الخدمة الرئيسية السيارات ، وأجهزة التليفزيون ، والثلاجات والغسالات والمكانس الكهربائية ، وأفران البوتاجاز ، والسخانات ، وأجهزة الراديو ، والمدافئ والمراوح الكهربائية ، وأجهزة تكييف الهواء ، وغير ذلك من الأجهزة المشابهة .

وبالرغم من أن المستهلك يفضل شراء مثل هذه السلع والأجهزة من المتاجر القريبة منه نسبياً ضماً للخدمة والإصلاح وسهولة الحصول على الإئتمان - ولسهولة المعرفة والإستعلام - فإنه يفضل أيضاً أن يشتري سلعته من المكان الذي يوجد به متجران على الأقل حتى يمكنه أن يقارن بين الأسعار ، فثلاً يفضل المستهلك الموجود في شبرا أن يشتري سلعته من المتجر الموجود هناك - حيث يحتوى محله عادة على نفس تشكيلة محلات وسط البلد . حتى تسهل عليه عملية الخدمة والإصلاح وقد يحدث أن ينزل المستهلك إلى وسط البلد حيث يأخذ فكرة عن الأسعار والأصناف ويطمئن نفسياً ، ثم يعود ليشتري من المحل الموجود بشبرا ، طالما أن الأسعار واحدة أو متقاربة ، هذا فضلاً عن أن مثل هذه المتاجر القريبة قد تسمح بالاستبدال trade-in حيث يبيع المستهلك سلعته القديمة المستعملة إلى التاجر ويستبدلها بسلعة جديدة مع دفعه لفرق الثمن . وهذه السياسة منتشرة جداً في أمريكا وخاصة بالنسبة للسيارات ، وهي أيضاً موجودة عندنا في جمهورية مصر العربية على نطاق ضيق ، وتعتبر من السياسات التسويقية المنشطة لتوزيع سلع الخدمة بالذات ، ولذلك فإن كثيراً من متاجر توزيع سلع الخدمة التي توجد في الأحياء التجارية الفرعية - المحدودة نسبياً - وفي الأحياء التجارية للضواحي ، بخلاف سلعة المودة التي يوزع الكثير منها عن طريق الأحياء التجارية الرئيسية في المدن وخاصة الكبيرة كما سبق أن أشرنا ، وقد يعتمد المتجرون إلى توزيع سلع الخدمة عن طريق الوكلاء الوحيدين ، وبالتالي فلا يكون هناك إلا وكيل Agent واحد للماركة معينة من السلع في كل سوق أو منطقة توزيع أو كل حتى تجارى ، ويتخير المنتج في هذه الحالة وكلاءه على أساس سليم من القدرة المالية والبيعية والقدرة على أداء الخدمة للمستهلكين وصيانة وإصلاح أجهزتهم وتسويق مثل هذه السلع عادة بشكل مباشر من المنتج

إلى تاجر التجزئة ، وقد يتدخل تاجر الجملة في هذا المجال ولكن في حدود ضيقة ، وعموماً فإن منتج هذه السلع هو الذى يقوم بالحملات الاعلانية الرئيسية لترويج السلعة واثارة الدوافع الأولية والانتقائية لشرائها وتكوين الشهرة الذائعة لاسمه أو علامته التجارية ، وقد يكون للمنتج معارض خاصة (محلات) تحقق غرضين : الاعلان عن السلعة وعرضها ، والثانى بيع السلعة مباشرة إلى المستهلك ، ومثال ذلك معارض ثلاثيات ايديال في وسط البلد بالقاهرة .

ثالثاً - السلع الضخمة : وهى تشبه سلع التسوق في إرتفاع ثمن الوحدة منها ، وتشبه السلع الميسرة في أنها عادة ما تشتري قريباً من المنزل وأماكن استخدامها ، وتتكون هذه المجموعة من سلع ثقيلة كبيرة الحجم تستوجب طبيعتها الضخمة توصيلها للمنازل أو تسليمها للمستهلك في أماكن الإستخدام ، ويتولى التاجر القيام بهذه الخدمة في العادة حتى تسهل مهمة استخدام مثل هذه السلع ، ومن هذه المجموعة من السلع ، مواد البناء كالرمل والأسمنت والطوب والأخشاب والأسمدة العضوية والكيماوية والمبيدات الحشرية وعلف الحيوانات والمماشية ، والحبوب ، ومواد الوقود كالكبروسين والبوتاجاز ، وما شابهها من السلع ، ونظراً لضخامة هذه السلع - من حيث الحجم والوزن - فإنها عادة ما تباع بواسطة متاجر التجزئة القريبة نسبياً إلى المستهلك ويمكن الإستخدام . وقد يتسوق المستهلك مثل هذه السلع عند عدد من المتاجر رغبة منه في الحصول على أسعار منخفضة ، غير أن إرتفاع تكاليف النقل لمثل هذه السلع تعتمد إلى أن يكون الشراء من المتاجر القريبة في أغلب الأحوال حيث أن الفرق في الثمن بين المتاجر القريبة والبعيدة قد تستهلكه مصاريف النقل بالإضافة إلى مشاق التسويق والنقل .

ويلاحظ أن معرفة المستهلك بجودة مثل هذه السلع تكون في أغلب الأحوال ضئيلة ، وبالتالي فإن الشراء قد يتم بالتليفون ويواجه المنتج الذى يرغب في تسويق جودة معينة لهذه السلع صعوبة ملحوظة في ذلك وقد يستخدم مندوبى بيع للوصول إلى المستهلك ومقابلته ومعرفة حاجته ومحاولة



إشباعها بما لديهم من سلع ، ويتم تسويق مثل هذه السلع عادة بشكل مباشر من المنتج إلى المستهلك أو عن طريق الوكلاء Agents والمحال ضيق جداً في تسويق السلع الضخمة بالنسبة لتجار الجملة . وكثيراً ما تباع مثل هذه السلع إلى شركات المقاولات والمنشآت المختلفة . وفي هذه الحالة تعتبر سلعاً إنتاجية ، ولكننا في كلامنا هنا نقنصر على ما يباع للمستهلكين النهائيين وعلى كونها سلعاً استهلاكية .

### السلع الخاصة Specialty Goods :

هناك اختلاف كبير بين كتاب التسويق في تعريف السلع الخاصة وتحديد معناها . فالبعض يرى أنها عبارة عن السلع الجديدة التي تحتاج إلى مجهود ترويجي كبير قبل أن تصبح معروفة لدى كثير من المستهلكين وقبل أن يوجد لها طلب عام . ويرى البعض الآخر من الكتاب أن هذه السلع عبارة عن السلع التي توافق فقط رغبات عدد محدود من المستهلكين ويرى كثير من الكتاب أن السلع الخاصة عبارة عن السلع التي تتميز وتنفرد عن غيرها من السلع بوجودها العالية (أو ربما تشتهر بذلك) أو شكلها الفريد ومن التعاريف الأخرى أن السلع الخاصة عبارة عن سلع ذات علامة تجارية تشتري على أساس الخبرة السابقة بها ، ولا يقبل المستهلك عنها بديلاً وإنما يصر على شرائها بالذات ... وغالباً ما تباع عن طريق الوكيل الوحيد (١) وعموماً فإن أغلب التعريفات تميل إلى أن السلع الخاصة تتميز بشيء فريد ، بمعنى أن السلعة الخاصة في ذاتها تختلف عن السلع الأخرى ، وبالتالي فهي تتنافس معها بشكل مباشر .

والسلعة قد تكون مختلفة (فريدة) من حيث تكوينها أو شكلها أو طعمها أو لأنها جديدة ، وبالتالي فإن رجل البيع يجد مميزات لترويجها والتركيز عليها والإعلان عنها هذا فضلاً عن أنها لا تضطره إلى منافسة السعر الحادة طالما أن المقارنة السليمة بين الأسعار لا يكون لها مجال . وعلى ذلك

(١) راجع في ذلك كتاب Converse السابق الإشارة إليه .

فان السلع الخاصة غالباً ما تباع بأسعار تحقق ربحاً مرتفعاً نسبياً عن معدل الربح الذى تحققه السلع العادية ، ويحاول كثير من البائعين أما أن ينتجوا سلعةً فريدة ، وأما أن يقنعوا المستهلك بأن سلعتهم تفضل وترقى عن السلع المنافسة . أى أن سلعتهم خاصة ، فاذا قبلت السلعة من عدد كبير من المستهلكين على أنها ممتازة وعلى أنها أفضل وأحسن وأرقى وتفضل غيرها من السلع ، فإنها ولا شك تحقق لصاحبها نتائج باهرة وأرباحاً وفيرة ومن ناحية أخرى نجد أن بعض المنتجين يشعرون بأن السلع الخاصة لها سوق محدودة ، وبالتالي فهم يبذلون جهداً كبيراً لكي يحولونها إلى سلع عامة Staples شائعة ولها طلب عام ، حتى يستفيد هؤلاء المنتجين من زيادة رقم مبيعاتها .

وعموماً يمكن أن يقال من التحليل السابق أن السلع الخاصة لا تعدو أن تكون سلعةً من سلع التسويق لها صفة خاصة تجذب المستهلك . بل أنها ربما تكون سلعةً ميسرة ذات جاذبية خاصة للمستهلك ومن أجل هذا فلإننا لم نضعها كمجموعة خاصة من السلع التى تختلف عن سلع التسويق أو السلع الميسرة السابق الإشارة إليها .

### خصائص تسويق سلع الاستهلاك

يمكن فيما يلى أن نلخص خصائص تسويق سلع الاستهلاك عموماً :

- ١ - دوافع الشراء عاطفية وعقلية . فبالرغم من أن شراء سلع الإنتاج يتم دائماً على أساس عقلى وبناء على خطة ، فان قرار شراء السلع الاستهلاكية قد يكون بناء على دوافع عاطفية حيث لا يسبق الشراء تخطيط أو مفاضلة أو دراسة وإنما يتم من وحي الخاطر . وقد يكون بناء على خطة ودراسة ومفاضلة وبالتالي تكون الدوافع عقلية . غير أن خطة الشراء والدراسة التى يقوم بها المستهلك قبل الشراء لا شك تختلف عن الدراسة التى تتم فى المشاة عند تقرير شراء سلع الإنتاج . ويظهر هذا الاختلاف فى طبيعة الخطة ، وكيفية الدراسة ومدى تعمقها وشمولها ، والعوامل المؤثرة ، والتخصص فى الدراسة وتوافر امکانيات والفترة عليها . . . . . ولكن مهما

كانت دراسة المستهلك سطحية ومفاضلته غير متعمقة ومهما اختلفت العوامل المؤثرة ، فان مجرد قيامه بهذه الدراسة ووضع خطة الشراء يجعل الشراء على أساس عقلى والمسألة عموماً نسبية ، حيث أن وضع المستهلك النهائي قطعاً يختلف عن وضع المنشآت الإنتاجية .

٢ - الإنتاج للسوق : فالعادة أن يتم الإنتاج بناء على دراسة سابقة للطلب وتوقع برقم المبيعات المرتقبة ، وبالتالي فان الإنتاج سابق للطلب الحقيقي على السلعة ، أى سابق لعملية البيع ، حيث تنتج السلع الاستهلاكية عادة وتخزن ثم تعمل أجهزة البيع على ترويجها وتوزيعها ، ونادراً ما يكون الإنتاج خاصاً وبناء على إرتباط سابق بين المنتج والمستهلك ، ولذلك فان السلع الاستهلاكية فى العادة نمطية وتنتج على نطاق واسع وعلى أساس الإنتاج الكبير .

٣ - إتساع نطاق السوق : حيث يتم التوزيع فى العادة على نطاق شامل لأن عدداً كبيراً من المستهلكين يقوم فى العادة باستهلاك السلعة . ولا شك أن سوق سلع الاستهلاك أكثر إتساعاً وإنتشاراً أو شمولاً من سوق سلع الإنتاج التى توزع على منشآت معروفة محدودة العدد .

٤ - صعوبة التسويق المباشر بين المنتج والمستهلك : وذلك نظراً لإتساع نطاق السوق ونشأت المستهلكين . مما يجعل من المتعذر على المنتج أن يعتمد على الإتصال المباشر بالمستهلك لبيعه السلعة . ولذلك يلجأ منتجو هذه السلع فى العادة إلى الوسطاء ، وخاصة متاجر التجزئة - للوصول إلى المستهلكين وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم .

٥ - صفقات البيع محدودة القيمة : حيث تباع هذه السلع فى العادة على شكل وحدات صغيرة قيمتها محدودة - طبعاً باستثناء سلع الخدمة والسلع الضخمة ، ولذلك فان قيمة الصفقة فى العادة محدودة بالنسبة للصفقة من سلع الإنتاج . فاذا كانت آلات قشمن الوحدة مرتفع وإذا كانت أجزاء أو خامات فتشترى عادة بكميات كبيرة . أما سلع الاستهلاك فكميات الشراء عادة محدودة بالإضافة إلى إنخفاض ثمن الوحدة نسبياً .

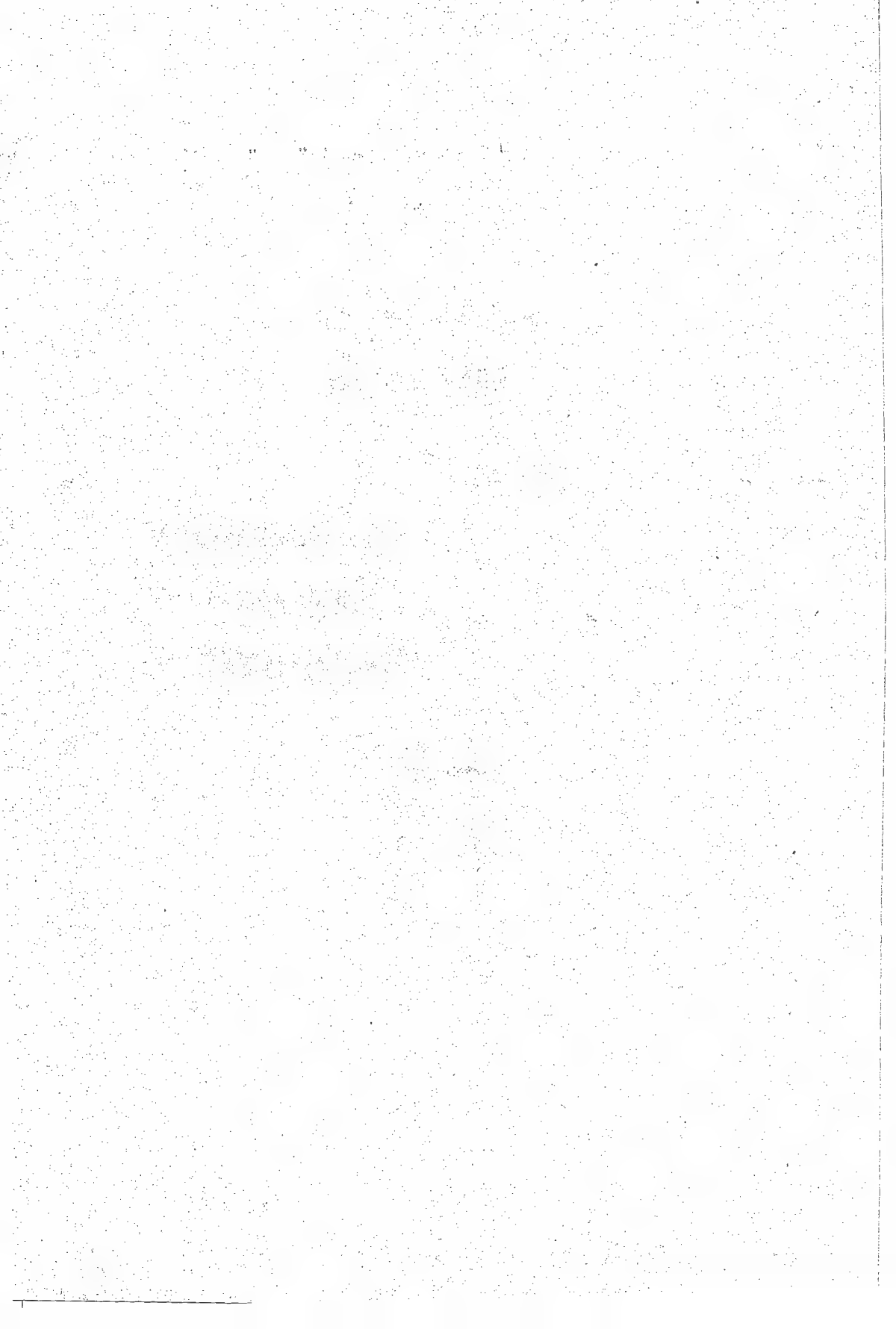
٦ - المشترون غير فنيين : فالمستهلك عادة غير فنى أو متخصص فى شراء حاجاته من سلع الإستهلاك ، وغالباً ما يجهل الجودة ، ومواصفاتها الفنية ، كما تنقصه الخبرة والمعرفة الفنية والإمكانيات لإختيار ذلك ، هذا بخلاف سلع الإنتاج التى تشتري بواسطة الفنيين المنخصين من ذوى الخبرة والمعرفة الفنية ، ولذلك فإن عوامل الترويج فى توزيع سلع الإستهلاك قطعاً تختلف إختلافاً كبيراً عن عوامل الترويج فى توزيع سلع الإنتاج ، ولذلك فإن درجة المعرفة الفنية ومستوى وطبيعة التدريب الذى يحتاجه عمال بيع سلع الإنتاج يختلف كثيراً عما يحتاجه عمال بيع السلع الإستهلاكية ، هذا فضلاً عن إختلاف طرق ووسائل الإعلان والترويج .

## الكتاب الخامس

### المنشآت التسويقية

---

- ١ - دراسة المنشآت التسويقية .
- ٢ - منافذ توزيع سلع الإنتاج .
- ٣ - منافذ توزيع سلع الاستهلاك .



# الفصل الأول

## دراسة المنشآت التسويقية

إن طريقة دراسة التسويق من حيث المنشآت التسويقية تقودنا إلى بحث الأنواع المختلفة من الوسطاء أو المنشآت التي تعمل في مجال التسويق كما أن هذه الدراسة تبين أهمية الوسطاء ، والوظائف التسويقية التي يقومون بها ، ووضع هذه المنشآت في النظام التسويقي ، وكذلك السابغ التي تتعامل فيها وتعمل على تسويقها .

### أنواع الوسطاء :

يمكن تقسيم الوسطاء إلى نوعين أو مجموعتين رئيسيتين هما : الوسطاء الوظيفيون Functional middlemen ، والتجار merchants كما يظهر من شكل رقم ( ١٩ ) والوسطاء الوظيفيون هم عبارة عن منشآت تقوم بالوظائف التسويقية دون أن تنقل إليها ملكية السلع التي تسوقها ، ويقوم الوسطاء الوظيفيون بنشاطهم كوكلاء Agencies نظير مكافأة مالية معينة ، ويمكن تقسيم الوسطاء الوظيفيين على أساس الوظائف التي يؤديونها إلى مجموعتين فرعيتين : الوكلاء الذين يتفاوضون من أجل الشراء أو البيع ، والوكلاء الذين يقومون بأداء الوظائف التسويقية الأخرى مثل النقل والتخزين والتأمين وغيرها من الوظائف التي تشمل على تسهيل عملية التسويق ، ولا تتعرض مباشرة لتغيير ملكية السلع وتشتمل المجموعة الأولى من الوكلاء على السماسرة Brokers ووكلاء الشراء purchasing Agents ، ووكلاء المبيعات sales Agents ، والدالين في المزادات العلنية Auctioneers ،





وكلاء المنتجين Manufactures Agents والركلاء بالعمولة Commission Merchants وتشمل المجموعة الثانية من الوسطاء الموظفين على وكلاء النقل والشحن والتخليص - بالسكك الحديدية والوريات، والسفن والطائرات - ومنشآت التخزين والتعبئة والتأمين والتمويل والمحاسبة ودراسة السوق والإعلان والترويج .

ويمكن تقسيم التجار إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي : تجار الجملة ، وتجار التجزئة ، والتجار الذين يقومون بشراء وتجميع المنتجات الزراعية . ويلاحظ أن التجار هم طائفة الوسطاء الذين يشترون ويبيعون السلع المختلفة بغرض تحقيق الربح ، ولذلك فإن ملكية السلع تنتقل إليهم ، ويتحملون المخاطر الناتجة عن ذلك ، ولكنه ليس من الضروري أن تكون السلع دائماً في حوزتهم .

ويلاحظ أن دراسة المنشآت التسويقية تتناول في العادة دراسة هذه المنشآت والوظائف التي تقوم بها والخدمات التي تؤديها . كما تتناول دراسة منافذ توزيع السلع أى الطريق التسويقي الذي يجتازه اسامع في انتقالها من المنتج إلى المشتري الأخير سواء كان مشترياً صناعياً أو مستهلكاً نهائياً ، وسوف نركز في الجزء التالى على دراسة منافذ التوزيع بالنسبة لكل من سلع الإنتاج و سلع الاستهلاك التي تعرضنا لها في الباب السابق .

#### منافذ التوزيع : Distribution or Trade Channels

إن منفذ التوزيع هو عبارة عن الطريق الذى تسلكه السلع في انسيابها من المنتج إلى المشتري سواء كان مشترياً صناعياً - في حالة سلع الإنتاج - أو مستهلكاً نهائياً - في حالة سلع الاستهلاك ، ويتكون هذا الطريق أو المنفذ من الوسطاء Middlemen الذين يتداولون السلع ، والعادة في بيان منافذ التوزيع أن نعدد الوسطاء الذين يشترون ويبيعون ويعملون على تغيير ملكية السلع وبالتالي نعدد التجار والوسطاء الموظفين الذين يتفاوضون في الشراء أو البيع مثل السماسرة والوكلاء بالعمولة ، وفي العادة أيضاً لا يتضمن منفذ التوزيع وكلاء الشحن والنقل والتخليص والتخزين بل يسمي على تسهيل

تداول السلع بين المنتج والمشتري ، وكذلك لا يتضمن البنوك التي تقرض الأموال بضمّان السلع والتي تمول عمليات التسويق ، ولا حتى وكالات الإعلان عن السلع ، حيث أن التعرض لهذه المنشآت التي تقوم فقط بأعمال التسهيل ولا تتدخل مباشرة في أعمال التفاوض على الشراء والبيع يدخلنا في كثير من التفاصيل التي قد تعقد معالجة الموضوع .

وقد ينظر إلى منفذ التوزيع على أنه يمتد فقط من منتج واحد إلى المشتري التالي ، وقد ينظر إليه على أنه يمتد من منتج المادة الأولية إلى المستهلك النهائي للسلعة التامة الصنع ( النهائية ) ، غير أنه يجب أن نلاحظ أن هناك ثلاثة أنواع من العمليات الصناعية هي العمليات المستمرة Continuous والعمليات التحليلية Analytic ، والعمليات التجميعية Assembly ، فالأولى تبدأ بمادة أولية واحدة وتنتهي بسلعة واحدة تامة الصنع ، وفي مثل هذه الصناعة نجد أن منفذ التوزيع يمكن تتبعه دون أية صعوبة من المادة الأولية حتى المستهلك النهائي ؛ أما الصناعة التحليلية فهي تبدأ بمادة أولية وتنتهي بعدة سلع تامة الصنع ، مثل صناعة البترول واللحوم المحفوظة ، وكذلك صناعة التجميع تبدأ بعدد من المواد التي تجتمع في النهاية في سلعة واحدة تامة الصنع ، مثل صناعة السيارات وإطارات الكاوتشوك والجلاطي والقطاير والحلويات ، ولذلك فإن تتبع منافذ التوزيع من المادة الأولية حتى المستهلك النهائي في حالة الصناعات التحليلية والتجميعية يعتبر من الصعوبة والتعقيد بمكان ، ولذلك فمن الأسهل أن ننظر إلى منفذ التوزيع على أنه يمتد من منتج واحد إلى المشتري التالي ، بمعنى أن منفذ التوزيع ينتهي عندما يحدث تحويل في طبعة السلعة أو شكلها بأية عملية صناعية ، وعلى ذلك فإنه يوجد منفذ توزيع واحد للماشية ، وآخر بالنسبة إلى اللحوم وثالث للجلارد ، ورابع للأخذية ، وهكذا . بمعنى أنه قد يوجد عدة منافذ توزيع بين منتج المادة الأولية وبين المستهلك النهائي للسلعة تامة الصنع .

ويتم التسويق غالباً بطريقتين : الأولى عن طريق تجميع السلع المشتتة ، والثانية عن طريق تفريق هذه السلع التي تم تجميعها على المشتريين ، وقد سبق

أن تعرضنا لعمليتي التفريق والتجميع بالشرح عند مناقشتنا للوظائف التسويقية وقد يتضمن منفذ توزيع سلعة معينة هاتين العمليتين ، وغالباً ما تجمع المواد الأولية للتصنيع ، وتفرق السلع تامة الصنع على المشتريين ، وفي مثل هذه الحالة نجد أن منفذ التوزيع الأول - من مراكز إنتاج المواد الأولية حتى المصنع - ينتهي ، ويبدأ منفذ توزيع آخر من المصنع - المنتج للسلعة - حتى المشتري .

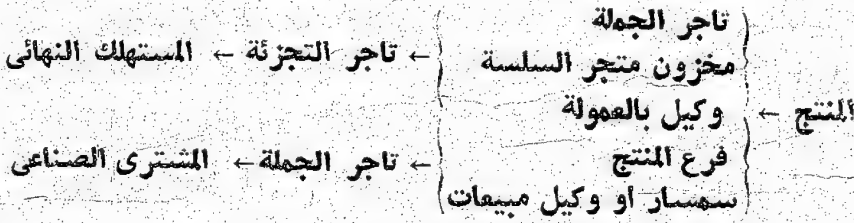
ويلاحظ أن أقصر منفذ للتوزيع هو البيع المباشر للسلعة من المنتج إلى المشتري فقد يبيع المنتج سلعته مباشرة إلى المشتري الصناعي - في حالة سلع الإنتاج - أو مباشرة إلى المستهلك النهائي سواء كان فرداً أو عائلة - في حالة سلع الاستهلاك - وذلك عن طريق رجال البيع التابعين له أو عن طريق البيع بالبريد .

أما منفذ التوزيع التالي في القصر ، فإنه يتضمن وسيطاً واحداً بين المنتج والمشتري .

### المنتج - وسيط - المشتري

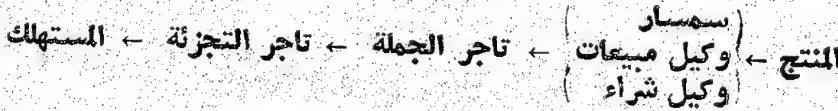
فهناك كثير من المصانع المنتجة التي تبيع سلعها الاستهلاكية مباشرة إلى تجار التجزئة الذين يوزعونها بدورهم على المستهلكين النهائيين ، وهناك أيضاً كثير من المنتجات الزراعية - الاستهلاكية - التي يبيعها الفلاحون - المنتجون - إلى متاجر التجزئة التي تبيعها بدورها إلى المستهلكين النهائيين ، ومثال ذلك البيض واللبن والدواجن والخضروات وخلافه ، كما أن كثيراً من سلع الإنتاج تصل المشتريين الصناعيين عن طريق وسيط واحد - بينهم وبين المنتج - قد يكون تاجر بخلة ، أو سمسار ، أو وكيل منتج ، أو وكيل مبيعات . . . الخ .

ومن منافذ التوزيع الشائع ذلك الطريق الذي تسلكه السلع عن طريق وسيطين بين المنتج والمشتري .

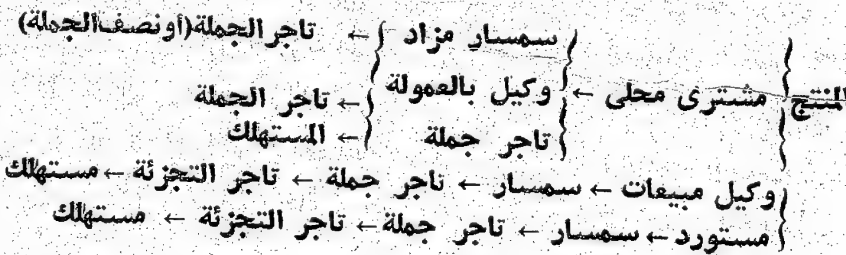


ويتم توزيع عدد كبير من المنتجات المصنعة عن طريق هذا المنفذ ، يبيع المنتج سلعته إلى تاجر الجملة الذي يبيعها بدوره إلى تاجر التجزئة ، الذي يوزعها بدوره على المستهلكين ، فمثلاً نجد ذلك مطبقاً في توزيع الأغذية المحفوظة ، والأدوية ، والصابون ، والملابس ، والمنسوجات ، وغيرها من السلع ؛ وهناك من المنتجات الزراعية الذي يتبع هذا الطريق في التوزيع مثل الفواكه والحبوب . ويتم توزيع سلع الإنتاج كثيراً عن طريق السماسرة ، أو وكلاء المبيعات ، أو وكلاء المنتج ثم تاجر الجملة ثم المشتري الصناعي .

على أن السلع قد تمر في طريق أطول ، وعن طريق ثلاثة من الوسطاء :



وقد تمر السلع في طريق أكثر طولاً مما سبق ، وذلك عن طريق أربعة من الوسطاء :



ويلاحظ عموماً في سوقنا المحلية أن هناك اتجاه كبير نحو تخفيض عدد الوسطاء في توزيع السلع المختلفة وخاصة بعد قيام القطاع العام بنصيب كبير في ميدان التسويق .

## اختيار منفذ التوزيع المناسب :

لا شك أن نجاح المنتج في اختيار منفذ التوزيع المناسب لسلعته له أكبر الأثر في نجاح أعمال المنتج واستمراره في السوق . فشكيلة المنتج ليست مشكلة الإنتاج فحسب ، وإنما هي أيضاً مشكلة التوزيع . ومن هنا يظهر مدى اهتمام المنتج باختيار منفذ توزيع سلعته على أساس من الدراسة الدقيقة والبحث السليم ، حتى يمكن أن يصل من ذلك إلى أقصى رقم ممكن من المبيعات مع تحقيقه للأرباح المناسبة . وقد يظن البعض أن خير وسيلة للتوزيع هو ذلك المنفذ التقليدي الشائع الاستخدام لعدد من السنين ، وهذا الظن مبني طبعاً على أن مثل هذا الطريق لا بد أن يكون هو الأفضل طالما أن التجربة العملية قد أثبتت صلاحيته ، وأنه إذا كانت هناك طرق أفضل فلماذا لم تطبق ولم تحل محل الطرق المستخدمة ؟ والحقيقة أنه لو سارت جميع المنشآت المنتجة على هذا الرأي فلن يكون هناك تجديد بالمرّة في منافذ التوزيع ، ولن يكون هناك تطور بالمرّة ولن تفتح آفاق جديد في مبدان التوزيع ويمكن أن يقال نفس الكلام بالنسبة لصنف من الأدوية شائع الاستخدام لمعالجة مرض معين . . فلماذا نبحث عن صنف جديد ؟ ولماذا نستخدم صنفاً آخر إذا كان الصنف القديم قد جرب وثبتت صلاحته لعدة سنين ؟ ولكن التطور يقتضي البحث والمخاطرة وفتح الآفاق الجديدة ، وحيث أن الربح دائماً عائد المخاطرة ، فإنه لا بد من مجربين لطرق جديدة ومنافذ جديدة للتسويق خلافاً للطرق التقليدية الشائعة ، ولا شك أن المنتج الذي يبدأ باستخدام منفذ جديد هو الذي يحقق أرباحاً أكثر من غيره إذا نجح هذا المنفذ ، لأنه سبق غيره في استخدامه . ودائماً للسبق الناجح نتائج مفيدة للغاية ، وعموماً فإن المنتج الذي يفضل الطرق والمنافذ التسويقية الشائعة يسير على سياسة التبعية ، وبالتالي تكون أرباحه أقل من المنتج الذي يبحث ويدرس ويستغل الامكانيات الجديدة في تسويق سلعته . ولا شك أن مقياس الحكم على كفاية منفذ التوزيع وصلاحيته هو تسهيله لانساياب السلع وزيادة رقم المبيعات بأقل التكاليف وقبوله لدى المستهلك .

وفيما يلي نورد أهم العوامل المؤثرة في اختيار منفذ للتوزيع المناسب .

أولاً : طبيعة السلعة : حيث تؤثر طبيعة السلع أو مجموعة السلع في اختيار منفذ التوزيع ، وذلك نظراً لاختلاف نشاط البيع والتوزيع باختلاف أنواع السلع . فمثلاً نجد أن المنتج الذي يقوم بإنتاج مجموعة كبيرة من السلع تباع لدى نوع واحد من متاجر التجزئة يميل إلى البيع المباشر لتجار التجزئة ، حيث تبرز كبر المجموعة المباعة تكاليف التوزيع المباشر من تنقلات ومراسلات وشحن وإصدار فواتير . . الخ . ويختلف الوضع بالنسبة لمنتج الصنف الواحد من هذه المجموعة ، أو منتج مجموعة السلع غير المتجانسة التي تباع في أسواق مختلفة ، حيث يميل في العادة إلى توسط تاجر الجملة بالإضافة إلى تاجر التجزئة في التوزيع .

كما أنه إذا كان ثمن الوحدة من السلعة مرتفعاً ، فقد يناسب المنتج أن يسلك طريقاً قصيراً في توزيعها ، حيث تتحمل مثل هذه السلع تكاليف التوزيع المباشر . فمنتج السلعة الانتاجية مرتفعة الثمن قد يتصل مباشرة بالمشتريين الصناعيين . كما أن منتج السلعة الاستهلاكية مرتفعة الثمن قد يستغنى عن توسط تاجر الجملة ويتصل مباشرة بتجار التجزئة الموزعين ، هذا بخلاف الوضع بالنسبة للسلع المنخفضة الثمن التي يناسبها عادة نظام التوزيع غير المباشر الذي تقوم فيه منشآت التسويق المختلفة بتوزيع أكثر من سلعة ، وبالتالي توزيع مصاريف البيع على عدد أكثر من السلع .

وتستلزم طبيعة السلعة الفنية مستوى خاصاً من التدريب ودرجة خاصة من المعرفة الفنية بالسلعة ومميزاتها ، وذلك بالنسبة لرجال البيع ، مما لا يتوافر لدى كثير من المنشآت التسويقية وبما قد يضطر المنتج إلى اتباع طريق البيع المباشر حتى يضمن لسلعته حسن التوزيع وقد تستلزم هذه الطبيعة الفنية خدمة معينة من حيث الصيانة والإصلاح ، بما قد يدفع المنتج إلى التوزيع المباشر محافظة منه على جودة السلعة ورضاء المشتري وزيادة ثقته بها ، ومن هنا نجد أن المجهود الخاص الذي تتطلبه طبيعة السلعة الفنية عند البيع ، والصيانة والخدمة بعد البيع ، قد يدفع المنتج إلى نظام التوزيع المباشر عن طريق

مندوبى البيع التابعين له أو عن طريق متاجر التجزئة التابعة له ، ويحدث ذلك خصوصاً فى حالة السلع الجديدة ذات الطبيعة الفنية .

وإذا كانت السلعة سريعة التلف ، فإنها فى العادة تحتاج من المنتج إلى سرعة تصريفها ، ومن هنا نجحت المزايدات العلانية فى تسويق الخضار والفواكه . واتبعت طرق التسويق القصيرة عموماً - التوزيع المباشر إلى المستهلك أو عن طريق تاجر التجزئة فقط - كما هو ظاهر فى توزيع الخبز والفطائر . ونجد أيضاً أن سلع المودة تتبع عادة طريق التسويق القصير المباشر - من المنتج إلى المستهلك أو عن طريق التجزئة فقط - حيث تتعرض مثل هذه السلع للتقادم الفنى - من حيث الطراز ، وبالتالي يحسن سرعة تصريفها .

ثانياً : قدرة المشروع الإنتاجية والمالية : فالكمية المنتجة من السلعة لها أثر كبير فى اختيار منفذ التوزيع . فالمزارع الذى ينتج كمية محدودة من اللبن أو الدواجن أو البيض مثلاً قد يسوق سلعته مباشرة إلى المستهلك أو يلجأ إلى تاجر التجزئة المحلى - الصغير الحجم عادة - لتوزيعها فى السوق المحلية . أما إذا زاد إنتاج السلعة بشكل ملحوظ عن الكمية التى يمكن أن يستوعبها تاجر التجزئة المحلى أو فاقت قدرة المزارع فى التوزيع المباشر إلى المستهلك ، فإن منفذ التوزيع لا بد أن يطول ولا بد أن يتعدد الوسطاء حتى يتم التوزيع على نطاق أوسع . كما أن إنتاج السلعة على نطاق ضيق له عدد كبير من المنتجين - كما هو الوضع فى كثير من المنتجات الزراعية - يتطلب عدداً من الوسطاء الذين يقومون بعملية التجميع ، وعدداً آخر يقوم بعملية التفريق . ويمكن أن يقال نفس الكلام بالنسبة للمنتج الصناعى الذى إما أن يوزع منتجاته بشكل مباشر فى النطاق المحلى الضيق ، وإما أن يتوسط عدد من الوسطاء لتجميع هذه السلع من هؤلاء المنتجين وتفريقها . إما المنتج الصناعى الكبير فإنه قد يكون لنفسه جهازاً تسويقياً خاصاً ويفتح من المحلات العدد الذى يمكنه من التوزيع المباشر الشامل بشكل يغطى السوق أو أنه قد يتصل مباشرة بتجار التجزئة فى

ارجاء السوق المختلفة - ويختصر تاجر الجملة - لكي يتعامل معهم مباشرة. ويدفعه إلى ذلك تعدد السلع وكبر حجم المبيعات المرتفعة .

ولا شك أنه كلما قصر طريق التسويق كلما زاد العبء المسالى على المنتج الكبير الذى يحتاج إلى التوزيع على نطاق واسع شامل . وبالتالي فانه إذا كانت مقننة المنتج المالية وموارده محدودة ، فانه يضطر إلى استخدام الوسطاء وخاصة تجار الجملة الذين يساعدونه فى التمويل . حيث أن إتصال مثل هذا المنتج مباشرة بتجار التجزئة أو بالمستهلك على نطاق واسع يكون متعذراً لما يتطلب من أعباء مالية . ولذلك فاعتماده على تجار الجملة يناسبه كثيراً لما يقدمونه من خدمات وخاصة من حيث التمويل والتخزين والإئتمان .

ثالثاً : طبيعة السوق : حيث أن تركيز العملاء أو تشتتهم فى السوق له أثر كبير على اختيار منفذ التوزيع ، فان كان العملاء مركزون فى منطقة محدودة ، فان هذا يشجع المنتج على الإتصال المباشر بهم ، حيث أن هذا التجمع يسهل من مهمة الإتصال بالعملاء وترويج السلعة لديهم واجراء التعاقد وتقديم الخدمات بتكاليف بيعية معقولة ، وهذا طبعاً بعكس الوضع فى حالة تشتت العملاء فى السوق حيث يقتضى الأمر ضرورة بذل جهود بيعية كبيرة وتحمل تكاليف عالية إذا ما لجأ المنتج إلى التوزيع المباشر . فمثلاً نجد أن منتجى المعدات الرأسمالية يميلون إلى إتباع طريق البيع المباشر للمشتريين الصناعيين الذين يكوون عادة متركزين فى منطقة صناعية محدودة وعددهم محدود . وذلك بخلاف توزيع الحلويات وأصناف البقالة التى توزع على نطاق شامل وعلى عدد كبير مشتت من تجار التجزئة ، حيث يصعب مع ذلك التوزيع المباشر من المنتج إلى تجار التجزئة وبالتالي فان منتج مثل هذه السلع يلجأ عادة إلى توسط تجار الجملة والوكلاء .

كما أنه إذا كانت صفقات البيع كبيرة الحجم فى العادة فان المنتج قد يستخدم الطريق المباشر فى توزيع سلعته بعكس الوضع فى حالة صغر حجم الصفقات . فالملاحظ مثلاً أن المنتج يميل إلى البيع المباشر لكبار



المشتريين ، في حين أنه يستخدم الوسيط لخدمة صغارهم ، فمثلا نرى أن منتج سلع الإستهلاك قد يميل إلى التعامل مباشرة مع متاجر الأقسام ومتاجر السلسلة التي عادة ما تكون طلباتها كبيرة الحجم . في حين أنه يعتمد إلى استخدام تجار الجملة لتوزيع نفس السلعة على عدد كبير من تجار التجزئة الصغار .

ويلاحظ أنه إذا كان المستهلك يتوقع عادة شراء السلعة من متاجر معينة فإن المنتج عادة ما يوزعها عن طريق هذه المتاجر لخدمة المستهلك ، ومثال ذلك توزيع الاسبرين لدى الصيدليات ومتاجر البقالة ( أحيانا ) . وعموماً فإن المنتج بالرغم من حسن اختياره لمنفذ توزيع سلعته فيجب عليه أن يعيد النظر في سياسته التوزيعية من وقت لآخر ، على أساس التطور والتغير في حالة السوق والإنتاج والظروف والعوامل المؤثرة

#### التكامل : Integration

يقصد بالتكامل هنا تلك الحالة التي تقوم فيها المنشآت بالعمليات والوظائف في مرحلتين أو أكثر من مراحل التوزيع أو الإنتاج فالمشروع المتكامل يقوم بعمليات التسويق أو الإنتاج ، ويعمل على إنسياب السلع وانتقالها في مرحلتين أو أكثر من مراحل التوزيع أو الإنتاج ، فالمنتج الذي يقوم بتشغيل فروع لبيع وتسليم سلعته إلى تجار التجزئة يعتبر متكاملاً حيث أنه يقوم بوظيفتي الإنتاج وتجارة الجملة . وتاجر التجزئة الذي يقوم بشراء مستلزماته من السلع من المنتجين ويقوم بتخزينها حين طلبها للبيع بالتجزئة . يعتبر متكاملاً . حيث أنه يقوم بنشاط تجارة الجملة بالإضافة إلى نشاطه في تجارة التجزئة . وتنطبق مثل هذه الحالة على الوضع الخاص بمتاجر الأقسام الكبيرة Department Stores ومتاجر السلسلة Chain Stores حيث أنها تقوم في العادة بوظيفة الشراء بالجملة - من بحث على مصادر التوريد ، وإجراء التعاقد مع المنتجين . وتخزين السلع حتى تطلب بواسطة إدارات البيع بالتجزئة التابعة لها - بالإضافة إلى نشاط البيع بالتجزئة وبالتالي تعتبر مشروعات متكاملة .

وينطبق التكامل الكامل Complete Integration على الحالة الخاصة بالسيطرة على جميع المراحل التي تبدأ بتصنيع (إنتاج) المواد الأولية وتنتهى بتسليم المنتجات إلى المستهلكين النهائيين . غير أن مثل هذه الحالة نادرة ، ومن الأمثلة على هذه الحالة من التكامل الكامل ، شركات البترول الكبيرة التي تقوم بالتنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره وتخزينه وبيعته للمستهلك النهائي عن طريق محطات الخدمة التابعة لها في جميع أنحاء السوق .

وينجب ألا نخلط بين هذا النوع من التكامل الذي نتحدث عنه هنا ، والذي يشار إليه بالتكامل الرأسى Vertical Integration ، وبين النوع الآخر من التكامل الذى هو عبارة عن إنضمام أو اندماج شركتين أو أكثر من الشركات المماثلة التى تقوم بنفس النشاط فى الإنتاج أو التوزيع والذي يعرف بالتكامل الأفقى ، فمثلا نجد أن إنضمام Horizontal Integration (أو اندماج) شركتين من الشركات المنتجة للأغذية المحفوظة فى شركة واحدة ، أو إنضمام متجرين من متاجر الجملة أو متاجر التجزئة لبعضهما فإن هذه الحالة عبارة عن تكامل أفقى . حيث أنه لا ينبج عنها السيطرة على مراحل جديدة إضافية من مراحل الإنتاج أو التوزيع ، وإنما هو تضخم وإتساع فى حجم العمل من نفس نوع النشاط .

والهدف الرئيسى من التكامل - الرأسى - هو تخفيض تكاليف التسويق على أن ذلك يتطلب التنسيق الكامل بين أجزاء المنشأة المتكاملة وإداراتها المختلفة ومعنى ذلك أن يكون هناك تناسق بين إنتاج إدارة معينة وحاجة الإدارة التالية التى تستخدم هذا الإنتاج ، وبالتالي يكون هناك توازن بين قوى هاتين الإدارتين - فى المنشأة - بشكل يسهل معه تسلسل العمليات وحسن إنسياب السلع من مرحلة لأخرى وعدم ظهور عنق زجاجة فى أية مرحلة من المراحل ، فمثلا محلات شيكوريل ، لديها مصنع - ورشة - لإنتاج الموبيليات التى توزعها هذه المحلات بنفسها . فإذا زادت الطاقة الإنتاجية للورشة على الطاقة التوزيعية للمتجر ، ظهر عنق الزجاجة

وظهر قصور التكامل ، حيث قد تضطر الشركة إلى توزيع الزيادة في الإنتاج عن طريق متاجر أخرى والعكس صحيح في حالة ظهور قصور في الطاقة الإنتاجية للورشة عن طاقة المتجر في التوزيع ، هنا أيضاً يظهر عدم التنسيق ويقصر التكامل عن تحقيق نتائجه المرغوبة ، وحيث أن الورشة لا بد أن تنتج حجماً معيناً - كبيراً نسبياً - من الإنتاج حتى تقل تكاليف الإنتاج فان طاقة المتجر التوزيعية لا بد أن تكون أيضاً كبيرة لاستيعاب هذا الإنتاج وتخفيض تكاليف التوزيع ، ومن هنا يمكن أن يقال أن المنشآت الكبيرة هي وحدها التي تستطيع تحقيق الاستفادة الكاملة من التكامل إذا كان لا بد من تشغيل بعض الإدارات على نطاق واسع كبير من أجل تخفيض تكلفة الوحدة .

ويمكن للتكامل أن يحقق التخفيض في تكاليف التسويق في الأحوال التالية :

١ - عن طريق تخفيض التكاليف الناتجة عن تتابع عمليات الشراء والبيع .

٢ - عن طريق تخفيض المخاطرة نتيجة لضمان عرض السلع وتوافرها وضمان الاستقرار في عمليات الإنتاج ، وكذلك ضمان وجود منفذ التوزيع للسلع المنتجة .

٣ - عن طريق تخفيض تكاليف التخزين .

٤ - عن طريق تخفيض تكاليف ترتيب وتدرج السلع .

٥ - عن طريق تخفيض تكاليف اللف والخزم .

٦ - عن طريق تخفيض تكاليف التمويل .

٧ - عن طريق تخفيض تكاليف التسجيل والمراسلات وإصدار

الفواتير .

٨ - عن طريق تخفيض تكاليف النقل .

فالتكامل يؤدي إلى تخفيض التكاليف بالإستغناء عن عمليات الشراء

والبيع المتتابعة للسلعة في طريق إنتقالها من مركز إنتاج المادة الأولية حتى تصل إلى أيدي المستهلكين النهائيين . فمثلا شركة مصر للغزل والنسيج بالحلة الكبرى تقوم بشراء ما يلزمها من قطن محلوج تحوله إلى غزل ثم إلى منسوجات مصبوغة بالألوان المطلوبة لدى المستهلكين فلو تصورنا أن مثل هذه الشركة انقسمت إلى عدة شركات ، واحدة للغزل ، وأخرى للنسيج ، وثالثة للصباغة والتجهيز . . فان الشركة الأولى سوف تحتاج إلى جهاز لشراء القطن وجهاز لبيع الغزل والشركة الثانية سوف تحتاج إلى جهاز لشراء الغزل وكذلك شراء الصباغة ( التعاقد على صباغة المنسوجات ) وجهاز لبيع المنسوجات ، والشركة الثالثة سوف تحتاج إلى جهاز لشراء خامات الصباغة وآخر لبيع خاماتها . ومعنى ذلك ظهور عدة أجهزة تسويقية متعددة تقوم بعمليات الشراء والبيع والتابعة . ولاشك أن إندماج مثل هذه الشركات ( التكامل ) أدى إلى اختصار هذه الأجهزة التسويقية واختصار عمليات البيع والشراء ، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى تخفيض تكاليف التسويق عن هذا الطريق . ولاشك أن تكاليف الشراء والبيع تكون جزءاً ملحوظاً من تكاليف التسويق . فهي تشتمل على تكاليف رجال البيع من أجور ومكافآت وعمولات ومصاريف تدريب . . . الخ . ومصاريف الإعلان والترويج ، وكذلك المصاريف الإدارية لأجهزة الشراء والبيع .

أما من حيث تخفيض المخاطر الذي يحققه التكامل فان هذا ينتج عن طريق تأكيد جميع إدارة المنشأة تقريباً من توافر مصادر تموينها من المستلزمات وكذلك من وجود منفذ لتوزيع منتجاتها فلا شك أن جميع الإدارات المنتجة في المنشآت المتكاملة عدا الإدارة الأخيرة تعرف تماماً اتجاه تصريف منتجاتها ، حيث أن الإدارة الأولى تعنى الإدارة التالية وهكذا . . . وطالما أن هناك تنسيقاً وتوازناً فإن منتج الإدارة الأولى - العدة الإنتاجية الأولى - سوف يكون تمويناً للإدارة التالية - العملية الإنتاجية التالية - وهكذا ، حيث تكون كل إدارة - تمريباً - ضامنة لتموينها وتصريف منتجاتها ، فيما عدا الإدارة الأخيرة للسلعة النهائية التي تحتاج إلى توزيع منتجاتها - وهي منتجات المنشأة المتكاملة

النهائية طبعاً - إلى المشتريين ويحدد نشاط كل إدارة من الإدارات المنتجة في المنشأة المتكاملة على أساس معدل المبيعات المتوقع للساعة النهائية ، وهنا يقل احتمال - خطر - إنتاج بعض السلع التي لا يمكن تصريفها ، ولقد قلنا أن كل إدارة تقريباً تكون ضامنة لتمويلها ، حيث أن جميع الإدارات المنتجة في المنشأة المتكاملة تكون فعلاً ضامنة لمصادر تمويلها فيما عدا الإدارة الأولى . . . .

العملية الإنتاجية الأولى - التي لا بد أن تبحث عن مصادر تمويلها من خارج المنشأة بواسطة جهاز المشتريات التابع للمنشأة . ولذلك يمكن أن تتم العمليات الإنتاجية في المنشأة على أساس من ضمان الجودة والكمية والمواعيد بالنسبة للعمليات الإنتاجية المتتالية المتكاملة ، وهنا يتحقق الاستقرار في عمليات الإنتاج إلى حد كبير .

ولا شك أنه إذا تحقق التنسيق بين مختلف إدارات المنشأة ، فإن التكامل قد ينخفض من كمية المخزون من السلع ، حيث أن المنشأة عندما تشتري مستلزماتها من أصناف فإنها تقوم في العادة بالاستفاظ بنسبة معينة من كل صنف كاحتياطي لمقابلة التأخير في التسليم ( احتياطي الطوارئ ) . وحيث أن الإدارات المختلفة في المنشأة المتكاملة تعدى بعضها فانه لا داعي لمثل هذا الاحتياطي إلا بالنسبة للإدارة الأولى فقط التي تشتري مستلزماتها من السوق فضلاً عن أن المنشأة المتكاملة قد تقلل من أصناف المخزون من السلع ، طالما أنها لا تسد احتياجات عدد كبير من العملاء ، كما يحدث في العادة بالنسبة للمنشآت غير المتكاملة التي تواجه عادة طلبات العديد من العملاء ذوي الرغبات المتنوعة .

ويمكن للتكامل أيضاً أن يخفض تكاليف الترتيب والتدريج . حيث أن كثيراً من السلع يتم فحصها وترتيبها عند الشروع في بيعها ، ويتم الفحص طبعاً بواسطة المنتج - بعد الإنتاج أو أثناء الإنتاج وقبل البيع طبعاً - كما يتم أيضاً بواسطة المشتري ، بمعنى أن عملية الفحص والترتيب سوف تتكرر عند كل عملية بيع وشراء ، أما في حالة المنشأة المتكاملة فإن كل إدارة - خلال الإدارة الأولى طبعاً - سوف تعتمد على فحص الإدارة السابقة أثناء الإنتاج أو بعده . ويمكن أيضاً تخفيض تكاليف اللف والحزم ونقل لقلّة مرات انتقال السلعة وحركتها ، كما أن تكلفة التمويل يمكن أن تقل لأن انخفاض

المخزون يؤدي إلى تخفيض رأس المال المستثمر والمطلوب للاستثمار في المخزون وتنخفض تكاليف التسجيل والمكاتبات وإصدار الفواتير لأن التعامل بين الإدارات عملية داخلية بين أجزاء منشأة واحدة .

وبالرغم من هذه المزايا السابق ذكرها بالنسبة للمنشآت المتكاملة ، فإن هناك بعضاً من المشاكل التي يمكن أن تواجهه عملية التكامل في حد ذاتها .  
وأهم هذه المشاكل ما يلي :

١ - ضرورة التنسيق بين إدارات وأقسام المنشأة المتكاملة ، وقد سبق الإشارة إلى ذلك .

٢ - الصعوبات الإدارية التي تنجم عن إدارة عمليات متنوعة .

٣ - عدم المرونة .

٤ - عدم القدرة على الاستفادة من الفرص وانخفاض الأسعار في أوقات الانتكاس والكساد .

٥ - صعوبة الحصول على سلع ومنتجات متنوعة .

٦ - صعوبة الدخول في ميادين جديدة .

فالتكامل يتضمن عادة قيام المنشأة بعدة عمليات مختلفة في طبيعتها فعملية إنتاج المنسوجات مختلفة عن عملية إنتاج الملابس . وعملية البيع بالتجزئة مختلفة عن عملية الإنتاج والتصنيع . ولا شك أن كل عملية تحتاج إلى خبرات مختلفة تصعب معها العملية الإدارية . وكثيراً ما ينتج الفشل عندما يتحول تجار التجزئة إلى فتح المصانع التي تغذيهم بالسلع التي يوزعونها .

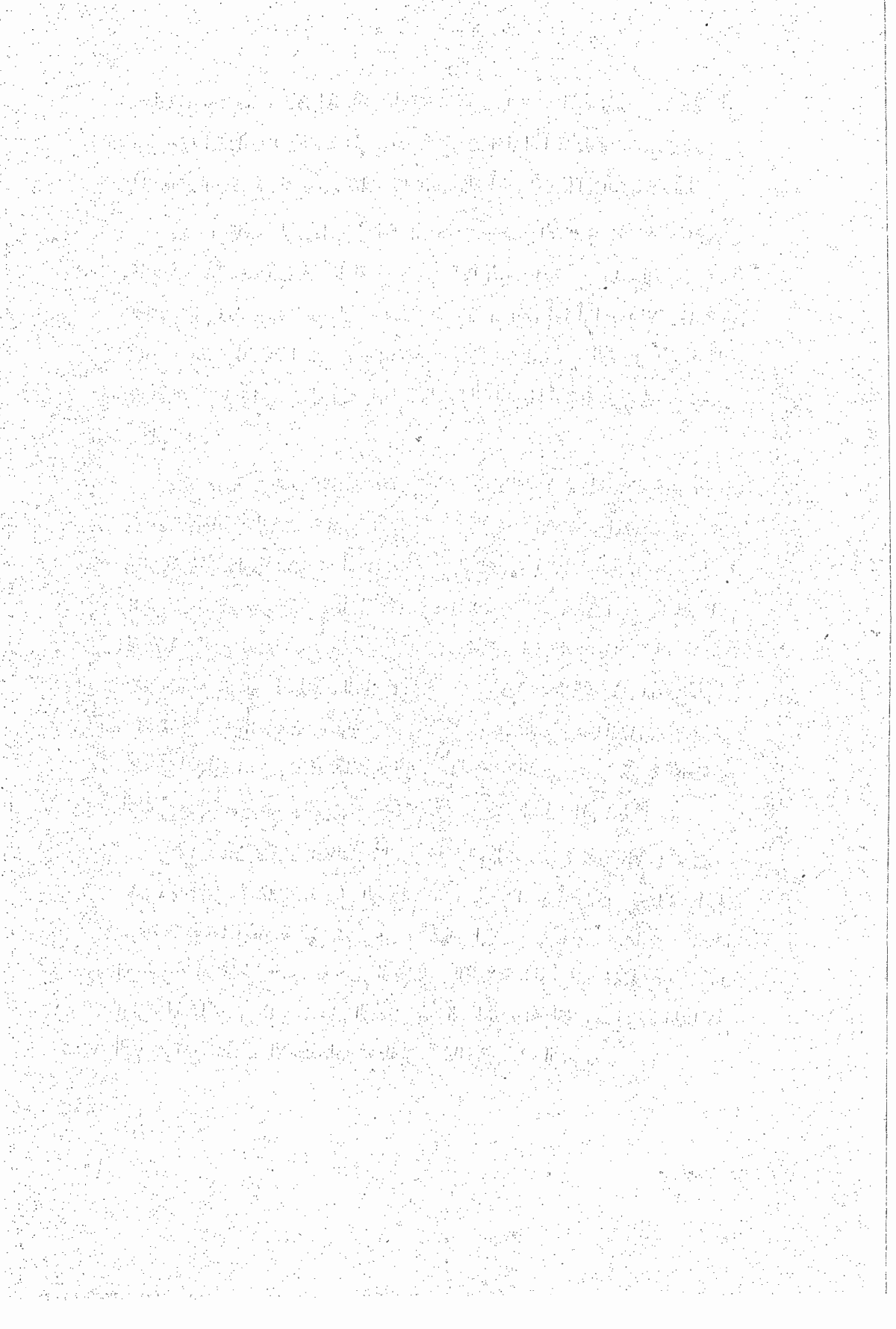
وغالباً ما يؤدي التكامل في المنشآت إلى ظهور الجمود وعدم المرونة والصعوبة الكبيرة في مقابلة التغير في الظروف . بالشكل الذي يسهل مع المنشآت الأكثر تخصصاً والأقل حجماً . فالملاحظ أن إدارة المنشآت الأكثر تخصصاً أقرب إلى عملها ، وأسرع في تغيير سلعها لمواجهة التغير في الطلب وكذلك ربما تكون أقدر على تخفيض التكاليف بدرجة أسرع نظراً لانخفاض الاستثمارات في أصول ثابتة . فإذا أدى تغيير الطلب إلى استخدام مواد أولية

مختلفة ( جديدة ) فإن المنشآت الأكثر تخصصاً لا تواجه نفس المشكلة التي تواجهها المنشآت المتكاملة المرتبطة بما تنتجه إداراتها المختلفة ، حيث تستطيع المنشآت الصغيرة المتخصصة التحول بسهولة أكبر من المنشآت المتكاملة .

وفي أوقات الانتكاس والكساد حيث تعتمد الأسعار إلى الانخفاض ، فإننا نجد أن المنشآت المتكاملة يصعب عليها الاستفادة من هذه الفرص دون التأثير على بعض مصانعها التي قد تضطر إلى إيقافها إذا أرادت الاستفادة من ذلك . غير أن هذا العيب يقابله ميزة ظاهرة ارتفاع الأسعار في أوقات الانتعاش والرواج حيث تستفيد من ذلك المنشآت المتكاملة عن طريق تخفيض تكاليفها .

وقد يصعب على المنشآت المتكاملة في أغلب الأحيان أن تنتج أصنافاً متنوعة لمقابلة طلبات عملائها المختلفة . فمثلاً نجد المنشآت المنتجة التي تباع مباشرة إلى متاجر التجزئة أو المستهلكين النهائيين قد تجد صعوبة ملحوظة في إنتاج مجموعة متنوعة من السلع تكفي حاجات عملائها وطلباتهم كما أن تاجر التجزئة الذي يعتمد على مصنعه لإمداده بالسلع التي يوزعها ، يجد صعوبة ملحوظة في توفير أصناف السلع التي تتفق ورغبات عملائه من المستهلكين . هذا فضلاً عن أنه يصعب عليه تقديم سلع جديدة للسوق طالما أن مصنعه غير مستعد لإنتاجها ، وذلك بخلاف التاجر المستقل الذي يستمتع بحرية كاملة في التعامل مع أي منتج والسبق في تقديم الجديد من السلع إلى عملائه .

وعموماً فإن فكرة التكامل لها من المزايا والعيوب ما يجعل الإدارة تفكر كثيراً وتعمق في الدراسة قبل الإقدام عليها ، وخاصة أن لكل منشأة ولكل سوق ظروفها الخاصة التي تؤثر في هذا القرار . ومن المهم جداً في هذا الموضوع أن تعطى الدراسة جميع العوامل والظروف المؤثرة ، فضلاً عن تأكيد إدارة المنشأة من قدرتها على التنسيق بين العمليات المختلفة ومواجهة المشاكل التي تتوقعها بجميع الاستعدادات اللازمة المادية منها والبشرية .





## الفصل الثاني

### منافذ توزيع سلع الإنتاج

بعد أن تعرضنا في الأجزاء السابقة إلى بيان أنواع السلع وكذلك منافذ التوزيع المختلفة بشكل عام ، فإننا سوف نتعرض في هذا الجزء من الكتاب إلى مناقشة منافذ توزيع السلع ( سلع الإنتاج و سلع الاستهلاك ) ، أى أننا سوف نوضح بشكل تطبيقي كيفية توزيع مجموعتي السلع التي سبق أن أشرنا إليها . وسوف نبدأ أولاً بسلع الإنتاج ثم ننتقل في الفصل التالي إلى منافذ توزيع سلع الاستهلاك .

فن حيث منافذ توزيع الإنتاج نجد عموماً أنها أضيق نطاقاً من منافذ توزيع سلع الاستهلاك . وعموماً يمكن أن يقال أن أغلب المنتجين لسلع الإنتاج يبيعون سلعهم مباشرة إلى المستخدمين الصناعيين ، سواء كان ذلك عن طريق مندوبي البيع أو عن طريق فروع بيع خاصة تابعة لهم . ويقوم بعض المنتجين أيضاً بتوزيع سلعهم الإنتاجية عن طريق الوسطاء ، وأهمهم تجار الجملة ووكلاء المنتجين ، وذلك بالإضافة أحياناً إلى السماسرة ووكلاء المبيعات .

وقد يكون تجار الجملة متخصصين Specialized مثل موزعو الآلات Machinery Distributers ، وقد يكونوا تجاراً عامين General مثل تجار الحديد Hardware وتجار الأجزاء والأدوات الكهربائية . وفيما يلي نستعرض هذه المنافذ .

#### البيع المباشر إلى المشتري :

إن هناك أسباباً عديدة يلجأ من أجلها منتجو سلع الإنتاج إلى استخدام التوزيع المباشر وبيع منتجاتهم مباشرة إلى المشتريين الصناعيين الذين يستخدمونها في منشآتهم ونشاطهم الإنتاجي ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

١ - أن سوق توزيع سلع الإنتاج عادة محدودة . كما أن المشتريين غالباً معروفين لدى المنشأة المنتجة لهذه السلع ، مما يسهل من هذا الاتصال المباشر بتكاليف توزيع معقولة . فالمصانع عادة متركزة في مناطق صناعية معينة - في القاهرة والإسكندرية والمحلة . . يمكن للمنتج أن يتصل بها بسهولة ، ولا شك أن سهولة الاتصال المباشر تمكن منتج سلع الإنتاج من حسن دراسة السوق ومعرفة رغبات المشتريين الخاصة والعامة والعمل على إشباعها .

٢ - أن سلع الإنتاج المعقدة من الناحية الفنية ، بما يستلزم دراية خاصة ومستوى فنى معين لرجال البيع حتى يمكنهم مناقشة وإقناع المشتريين على أساس من المعرفة الفنية وإظهار خصائص السلعة الفنية بشكل دقيق . وعلى ذلك فإن رقم المبيعات من هذه السلع يتأثر كثيراً إذا لم يحافظ المنتج على هذا المستوى الفنى المرغوب فى رجال البيع ، وهنا تظهر أهمية الإشراف المباشر من جانب المنتج على ذلك وبالتالي يفضل البيع المباشر .

٣ - أن سلع الإنتاج غالباً ما تحتاج إلى خدمات فنية خاصة ، قد تكون قبل التعاقد عندما يطلب المشتري مندوبين للدراسة حاجته فى المصنع ومحاولة تصميم الجهاز أو الآلة أو الطريقة المناسبة لسد هذه الحاجة بالتكاليف المناسبة . كما قد تكون هذه الخدمة عند تركيب هذه السلعة وتشغيلها وتدريب عمال المشتري على حسن التشغيل والصيانة اليومية . هذا فضلاً عن خدمة الإصلاح وتوفير قطع الغيار . كل هذه الخدمات تحتاج إلى علاقة مباشرة بين منتج السلع ومستخدمها حتى يحافظ المنتج على استمرار رضا العميل وزيادة ثقته فى السلعة ، بما قد يشجع المنتج على البيع المباشر . ولا شك أن المنتج فى حاجة إلى مباشرة تشغيل منتجاته واستخدام المشتري لها ، حتى يدخل عليها التحسينات والتغييرات اللازمة ، وهذا يؤكد أيضاً ميله إلى التوزيع المباشر حتى يوفر الفئتين اللازمين لذلك .

٤ - أن حجم المبيعات عادة كبير بما يمكن المنتج من الاحتفاظ بقوة البيعية من المندوبين ورجال البيع بتكاليف معقولة ، وخاصة أن تكرار الشراء محدود بالشكل الذى يقلل من زيارات مندوبى البيع لمصانع المشتريين .

٥ - قد يلجأ منتج سلع الإنتاج إلى البيع المباشر حتى يتمكن من تطبيق سياسة المبادلة في الشراء Reciprocity - التي سبق أن أشرنا إليها . - وذلك إذا رأت الادارة العليا اتباع هذه السياسة .

ولا شك أن منتج سلع الإنتاج يواجه مشاكل عديدة في تنفيذه لسياسة البيع المباشر إلى المشتري ، ولا بد أن يوصل بالنسبة لهذه المشاكل إلى قرارات سليمة تتناسب وظروفه الخاصة ، وذلك بعد دراسته لجميع العوامل المؤثرة . وأهم هذه المشاكل ما يلي :

١ - مشكلة تنظيم جهاز التوزيع ، وهل يتم البيع بواسطة فروع أو مكاتب خاصة ، وهل يحتاج الأمر إلى تخزين السلع في هذه الفروع أو المكاتب ؟ ومشكلة توفير وتدريب ومكافأة ومراقبة رجال البيع .

٢ - مشكلة الخانات وتكاليفها ومراكز الخدمة ، وهل يتقاضى تكاليف الخدمة قبل البيع سواء تم التعاقد أو لم يتم ؟ وأين توجد مراكز الخدمة ، ومشكلة تنظيمها ومراقبتها .

٣ - مشكلة القبول وتسهيلات الدفع للمشتري والائتمان وتحصيل الديون .  
٤ - سياسة التأخير ، وهل يتبعها بحوار سياسة البيع ، أو يتبعها بشكل مطلق ، ومشكلة عائد التأخير والإشراف على استخدام الساع .

فمن حيث مشكلة التوزيع نجد أن المنتج الذي يوزع بشكل مباشر في سوق واسعاً نسبياً يحتاج إلى وجود مراكز بيعية تابعة له وتحت إشرافه حتى تكون قريبة من مناطق المشتري . وعادة ما تفتح هذه الفروع والمكاتب البيعية في المناطق الصناعية المختلفة ، حيث يقوم رجال البيع فيها بزيارة المشتري ودراسة رغباتهم والحصول على طلباتهم وإجراء التعاقدات - أحياناً - نيابة عن المنتج وباسمه . وبذلك تنحصر انتقالات رجال البيع والمندوبين في منطقة بيعية محدودة ويقل مجهود التوزيع . ولا شك أن تنظيم مثل هذه الفروع والمكاتب والإشراف عليها وتوجيه العاملين بها مشكلة إدارية تواجه المنتج . حيث أن نجاحه في ذلك يتعكس على رقم المبيعات ورضا المشتري . وتعمل هذه المكاتب عادة طبقاً لسياسات معينة ترسمها إدارة المبيعات المركزية للمنتج ( م ٢٧ - الاصول العلمية للتسويق )

مع درجة من اللامركزية في السلطة وحرية التصرف حسب الظروف الخاصة بالفرع والمنطقة التي يوزع فيها ونوع وحجم المشترين الذين يتعامل معهم . وعموماً فإن الائتمان الذي تمنحه مثل هذه الفروع والمكاتب تكون طبقاً للناسية العامة التي تضعها المنشأة ، مع تصرف محدود بالنسبة للتسهيلات في الدفع . أما من حيث تخزين السلع في مراكز التوزيع ، فإن هذا يتوقف على ظروف السوق من حيث المنافسة وطريقتها . ومدى انتظام الطلب ، وأهمية السرعة في التوريد . كما أن طبيعة السلعة نفسها تقرر ذلك حيث أنه ربما تكون سلعة ذات صفات خاصة بالمشتري ، وربما تكون كبيرة الحجم . . . الخ . ولا شك أن تجهيز هذه الفروع والمكاتب البيعية بالأدوات اللازمة ورجال البيع المناسبين في منتهى الأهمية للسلعة لحل مشكلة التوزيع . وإذا كانت مشكلة تجهيز هذه المراكز بالأدوات بسيطة ، فإن توفير العنصر البشري المناسب من حيث العدد والدراية والمعرفة يعتبر من أعقد المشاكل وخاصة بالنسبة لتوزيع سلع الإنتاج ، ومن هنا يجب على منتج سلع الإنتاج أن يكون دقيقاً جداً في اختياره وتدريبه ومكافأته وإشرافه وتوجيهه لرجال البيع الذين يعتبرون عنصراً أساسياً في توزيع منتجاته على أساس من العقل والبحث والدراسة وليس على أساس العاطفة . وإذا كانت هذه المشكلة تواجه عادة جميع المنتجين الذين يتبعون طريقة البيع المباشر ، فإنها تعتبر أكثر تعقيداً وأهمية بالنسبة لمنتجي سلع الإنتاج نظراً لطبيعة هذه السلع وطبيعة سوقها وطبيعة مشترياتها . أما من حيث الخدمات التي يضطر منتج سلع الإنتاج إلى تقديمها للمشترين الصناعيين فإن مشكلتها ليست بسيطة وتحتاج من المنتج إلى سياسة واضحة فالمنتج مضطر إلى تقديم خدمات ما قبل البيع وعند التركيب وخلال فترة التشغيل من صيانة وإصلاح ، وذلك إذا طلبها المشتري هذا فضلاً عن توفير قطع الغيار . ولذلك يجب على المنتج أن يستعد لتقديم هذه الخدمات وأن يحدد تكاليفها بالشكل الذي يشجع المشتري على التعامل معه وشراء منتجاته ، طالما أن الخدمة عامل مهم في تسويق سلع الإنتاج . وقد يقرر المنتج الاتفاق مع منشآت للخدمة مستقلة لكي تحل محله في خدمة عملائه ، وقد يتولى الخدمة بنفسه عن طريق مراكز خدمة خاصة تكون قريبة من

المشتريين حيث تقدم لهم المعونة بسرعة . وهنا يحتاج الأمر من المنتج إلى دراسة جميع الظروف والعوامل المؤثرة والتكاليف حتى يمكنه اتباع السياسة المناسبة . حيث أنه في حالة توسط مركز خدمة مستقل لأداء الخدمة ربما تصبح تكاليفه محدودة معروفة ، ولكنه قد يخشى على جودة الخدمة ورضاء عملائه الذي قد يتوافر في حالة المراكز التابعة له مع احتمال زيادة التكاليف . هذا فضلاً عن أن المراكز التابعة له تكون تحت إشرافه وتوجيهه . ولا شك أن مراكز الخدمة هذه لا تقل في أهمية تنظيمها وإعدادها وتجهيزها بالمعدات والأدوات والعناصر البشرية الفنية عن مراكز البيع والتوزيع فالأخيرة تحقق البيع ومراكز الخدمة تعمل على استمرار البيع .

وتعتبر مشكلة التمويل من المشاكل الرئيسية التي تواجه منتج سلع الإنتاج الذي يسلك طريق البيع المباشر إلى المشتريين الصناعيين ، حيث أن الأمر يستلزم منه توفير الأموال اللازمة لعملية التمويل حيث يقتضى الوضع في أغلب الأحوال إلى البيع بالتقسيط والسماح بتسهيلات في الدفع للعملاء طالما أن سعر السلعة أو ثمن الصفقة عادة كبيرة . وقد يلجأ المنتج إلى خصم الكمبيالات التي يأخذها من عملائه أو إيداعها في البنوك لتسهيل عملية التمويل ، وبالرغم من ذلك فإن مشكلة التمويل لا تنتهى .

أما من حيث سياسة التأجير التي يتبعها منتج سلع الإنتاج بدلاً من بيعها أو بالإضافة إلى سياسة البيع فإنها تحتاج منه ولا شك إلى دراسة وبحث لجميع الظروف والعوامل المؤثرة حتى يقرر ما إذا كان على استعداد لتلبية بعض طلبات عملائه من حيث تأجير المعدات بدلاً من شرائها . وسياسة التأجير للمعدات الرأسمالية لها من المزايا والعيوب ما يقتضى من منتجها الموازنة والمقارنة بينهما حتى يتأكد نسبياً من مصلحته عند اتباع هذه السياسة .

فمن مزايا سياسة التأجير ما يلي :

١ - أنه يعطى للعميل فرصة تجربة الآلة - خلال مدة التأجير . قبل تقرير شرائها ، وفي هذا اقناع عملي له بالشراء .

٢ - أن المنتج يجد سهولة أكثر في إقناع العميل على التأجير بدلا من الشراء وبالتالي يتيح الفرصة أمام منتجاته للانتشار في السوق .

٣ - يحصل المنتج - في المدى الطويل - على عائد أكبر إذ يكون عائد التأجير أكبر عادة من عائد البيع النهائي .

٤ - يتيح التأجير للمنتج فرصة خدمة آلائه والإشراف على حسن استخدامها بما يحقق حسن كفايتها وزيادة شهرتها وبالتالي تفكير الكثير من المشترين الصناعيين لشراؤها .

٥ - تحكم المنتج في شروط التأجير والاستخدام ومراقبته لذلك .

ومن عيوب سياسة التأجير التي قد يتبعها منتج سلع الإنتاج ما يلي :

١ - تحمله لعبء الاستثمار وزيادة مشاكل التمويل .

٢ - تحمله لمخاطر التقادم نتيجة لتغير طراز الآلة .

٣ - زيادة مشاكل الخدمة حيث يحتاج الأمر منه إلى توفير عدد كبير نسبياً من الفنيين والخبراء المتخصصين لمراقبة الاستخدام وتنفيذ شروط عقد التأجير وخدمة الآلات المؤجرة .

٤ - قد تعترض بعض المنشآت التي تقرر شراء الآلة - وخاصة المنشآت الكبيرة - على اتباع المنتج لسياسة تأجير الآلة إلى المشروعات المنافسة وهي الصغيرة عادة .

### التوزيع عن طريق السماسرة والوكلاء :

إن السماسرة والوكلاء جزء من المنشآت التسويقية التي تكون تجارة الجملة وتتميز هذه المنشآت عن منشآت الانجار بالجملة الأخرى في أنها لا تملك السلع التي تتعامل فيها . بل تقوم بنشاط البيع والشراء لحساب الغير دون انتقال الملكية للسلعة .

وهناك نوعان رئيسيان من الوكلاء الذين يقومون ببيع السلع ، النوع الأول الذي يقوم بعمليات المفاوضة والبيع دون حيازة للسلع التي يتعامل فيها ويعمل على توزيعها . حيث تبقى هذه السلع ، لدى صاحبها ( الموكل )

إلى أن تتم عملية البيع بواسطة الوكيل فتسلم السلع إلى المشتري مباشرة . ويسمى هذا النوع من الوكلاء السماسرة Brokers . أما النوع الثاني من الوكلاء فهو الذى يجوز السلع التى يسند إليه توزيعها ويحفظ بها فى مخازنه كأمانة على ذمة صاحبها البائع ( الموكل ) إلى أن يتم بيعها وتسليمها إلى المشتري . ويسمى هذا النوع الأخير الوكلاء بالعمولة Commission Merchants .

ويتقسم السماسرة الذين يقومون ببيع السلع - طبقاً للعلاقة مع الموكل والخدمات التى يقدمها الوكيل أو السمسار - إلى ثلاثة أنواع هم :

( أ ) السماسرة العموميون Free-lance Brokers .

( ب ) وكلاء المنتجين Manufactures Agents .

( ج ) وكلاء البيع أو المبيعات Selling or Sales Agents .

ويلاحظ عموماً أن سلطة السماسرة تقتصر على السلطات المفوضة إليهم من الموكل طبقاً للعقد . وقد يزاولون السلطات اللازمة لتنفيذ العمل الموكل إليهم إذا لم ينص العقد بينهم على هذه السلطات المشار إليها وقد يسمح الموكل للسمسار بضمان السلعة المباعة كما قد يسمح له بالبيع بالتقسيط وإعطاء تسهيلات فى الدفع للمشتري . وقد يسمح للسمسار أن يتفق مع المشتري على ثمن البيع . وقد تقتصر السلطة المخولة إليه على مجرد الحصول على عروض المشتري والتمن الذى يقبل الشراء به ثم يعرضه على البائع ( الوكيل ) الذى يكون له حق القبول أو الرفض . ويجب على السمسار أن يراعى مصالح موكله ، وبالتالى فيجب ألا يغلب عليها مصالحه الشخصية أو أن يمثل البائع والمشتري فى نفس الوقت .

وتحدد العمولة التى يحصل عليها السمسار بالتعاقد الكتابى أو بالتعاقد الشفهى مع الموكل . وإلا طبقت العمولة المتفق عليها عرفياً فى مجال التجارة التى يزاولها السمسار . وقد يعتبر التعاقد بين السمسار والموكل مستمراً لفترة معينة أو قد يكون لفصقة واحدة فقط حسب الظروف .

وفىما يلى نوضح دور الأنواع الثلاثة من السماسرة السابق الإشارة إليهم :

### أولاً - السماسرة العموميون :

وهم الذين لا يوجد بينهم وبين موكلهم ارتباط دائم ، وإنما يبيعون في أي مكان ولحساب أي عميل ، وتعتبر كل عملية من عملياتهم عقداً منفصلاً بالرغم من أن السماسرة العمومي قد يمثل البائع ( الموكل ) أكثر من مرة . ويتولى السماسرة العمومي تقديم النصيح لموكله ( البائع ) بالنسبة لظروف السوق والصفقة محل التفاوض نيابة عنه مع المشتريين المرتقبين لاتمام الصفقة . ويتم كل ذلك طبعاً دون حيازة السماسرة للسلعة محل التفاوض . كما أن فاتورة البيع ترسل مباشرة من البائع إلى المشتري طبقاً للشروط المتفق عليها بين السماسرة والمشتري .

ويلاحظ أن عمولة هؤلاء السماسرة محدودة نظراً لأن خدمتهم للبائع محدودة وعموماً فإن دور هذا النوع من السماسرة في مجال توزيع سلع الإنتاج محدودة ، بل يكاد يكون محصوراً في مجال توزيع السلع النمطية التي يكون الثمن هو العامل الرئيسي في توزيعها ، مثل القطن والفحم وغير ذلك من المواد الأولية المشابهة .

### ثانياً - وكلاء المنتجين :

وهم الذين يمثلون منتجاً واحداً أو عدداً من المنتجين غير المتنافسين تمثيلاً دائماً بناء على عقود طويلة الأجل نسبياً . ويتولون عادة توزيع جزء من إنتاج موكلهم في منطقة نصريفية محددة طبقاً للشروط المنصوص عليها في العقد بينهم . وقد يكون الوكيل الوحيد للمنتج في المنطقة ، والأصل أن يحوز وكيل المنتج السلع التي يوزعها ، إلا أنه أحياناً لا يحوزها ، وهذا موجود في الحياة العملية .

ويندر أن يقوم وكيل المنتج بتمويل موكله أو بمنح الائتمان المطلوب إلى العملاء وتحصيل الديون . وعموماً فمن النصوص الشائعة التي يتضمنها عادة العقد بين المنتج ( الموكل ) ووكلاء المنتجين ما يلي :

١ - حدود المنطقة التصريفية المخصصة للوكيل .



- ٢ - حقوق الوكيل في التوزيع .
- ٣ - نوع العملاء الذين يفضل التعامل معهم وفترات زيارتهم .
- ٤ - الائتمان وشروط البيع والتسليم والخصم .
- ٥ - سياسة المردودات .
- ٦ - الحد الأدنى لرقم توزيع الوكيل .
- ٧ - معدل عمولة الوكيل ومقابل الخدمات التي يقدمها وكيفية الدفع .
- ٨ - طريقة إنهاء العقد .

ويلاحظ أن معدل العمولة الذي يحصل عليه وكيل المنتج يختلف باختلاف السلع التي يتولى توزيعها - وكذلك درجة المنافسة التي يواجهها في السوق ، ومجهودات البيع والتوزيع المطلوبة منه . ونوع العملاء الذين سوف يتعامل معهم وعدد الزيارات المتوقعة منه للعملاء ، وكذلك احتمالات البيع في المنطقة المحددة له . غير أنه يمكن أن يقال عموماً أن وكلاء المنتجين يتقاضون عادة معدلاً من العمولة أعلى مما يتقاضاه السماسرة العموميون وأقل مما يتقاضاه وكلاء المبيعات .

ويلجأ المنتج إلى استخدام وكلاء المنتجين في حالة توافر شرط أو أكثر من الشروط التالية :

- ١ - إذا كانت قدرة المنتج المالية كافية للاستمرار في الإنتاج دون مساعدة الوسيط .
- ٢ - إذا كان المنتج غير قادر على الاحتفاظ بقوة خاصة من رجال البيع .
- ٣ - إذ تعذر على المنتج الإشراف على التوزيع بتكاليف معقولة .
- ٤ - إذا كان المنتج جديداً في السوق ولم تدع شهرته ، أو إذا أنتج سلعة جديدة تحتاج إلى شهرة كبيرة لتوزيعها .
- ٥ - إذا كان للمنتج قوة بيعية لا توزيع في منطقة محدودة معينة ويرغب

فى فتح أسواق جديدة يصعب عليه تغطيتها بهذه القوة ، أو أنه غير متأكد من احتمالات البيع فيها بشكل يشجعه على زيادة القوة البيعية الموجودة .

ولا شك أن المنتجين يستخدمون وكلاء المنتجين فى توزيع سلعهم نظراً لشهرتهم ودرايتهم بظروف السوق التى يعملون فيها ، سواء من حيث درجة المنافسة أو ظروف العملاء . هذا فضلاً عن العلاقات التى تكون عادة موجودة بين هؤلاء الوكلاء والعملاء المرتقبين ، وكذلك استعداداتهم الفنية لعرض السلع وتقديمها للعملاء وإرشادهم فى استخدامها ، وكذلك تركيبها وصيانتها . وباستخدام هؤلاء الوكلاء يمكن أن تتحقق وفورات ملحوظة فى تكاليف التسويق نتيجة لتوزيع التكاليف - من جانب الوكيل - على عدد أكبر من السلع غير المنافسة ، وبالتالي ينخفض متوسط تكلفة كل وحدة مبيعة ، هذا فضلاً عن تخصص الوكيل وارتفاع كفايته البيعية .

ويستخدم وكلاء المنتجين فى توزيع سلع الإنتاج بدرجة أكبر من استخدامهم فى توزيع سلع الاستهلاك ويتعامل هذا النوع من الوكلاء فى توزيع عدد من السلع الهامة ، ولكنهم يميلون إلى التخصص فى توزيع السلعة التى تحتاج إلى جهود بيعية خاصة لترويجها . ومن أمثلة هذه السلع الآلات والسيارات وقطع الغيار والمواد الكيماوية ومواد البناء وما شابهها من السلع .

### ثالثاً - وكلاء المبيعات :

وهم الذين يقومون بتوزيع جميع إنتاج منتج معين ( الموكل ) أو عدد من المنتجين ( الموكلين ) غير المتنافسين . وقد يكون الإنتاج هذا سلعة واحدة أو مجموعة من السلع والأصل ألا يحوز وكيل المبيعات السلعة التى يوزعها ، ولكنه فى الحياة العملية أحياناً ما يحوزها . ونشأ العلاقة بين المنتج ( الموكل ) والوكيل بناء على عقد طويل الأجل نسبياً يعطى للوكيل السلطة الكاملة لتحديد أسعار وشروط البيع وتسليم البضاعة . هذا فضلاً عن التوزيع فى منطقة غير محدودة وعموماً فإن وكيل المبيعات يعتبر بمثابة إدارة المبيعات للموكل ( المنتج ) . حيث يقوم بامداد إدارة الإنتاج - فى منشأة الموكل - بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالسوق من حيث مدى قابليته للسلعة ، ومستواها التنافسى مع السلع

البديلة ، والتعديلات المرغوبة والتهذيب المقترح إدخاله على السلعة لزيادة رواجها وقبولها لدى السوق . هذا طبعاً بجانب مجهودات الوكيل في التوزيع والتفاوض على شروط البيع ، وترويج السلعة لزيادة رقم المبيعات إلى أقصى حد ممكن ، ويساعد وكيل المبيعات أيضاً موكله ( المنتج ) في عملية التمويل عن طريق الاقتراض بضمان البضاعة ، أو بضمان البنك ، أو نظير الكمبيالات ، وفي مثل هذه الحالة يتولى الوكيل السماح بالائتمان اللازم للعملاء وتحصيل الديون .

ويلاحظ أن وكلاء المبيعات يميلون في العادة إلى التخصص في توزيع سلع معينة مثل الغزل والمنسوجات والكيماويات والأخشاب والفحم . كما أن الأمر يقتضى منهم عادة إلى أن يكون لديهم قوة بيعية خاصة تساعدهم على تغطية أرجاء السوق وخدمة الوكيل بالشكل المطلوب . وحيث أن وكيل المبيعات يقوم عادة بخدمات ووظائف تسويقية متنوعة فإن عمولته تكون أكثر نسبياً من عمولة وكيل المنتج ، وتختلف طبعاً حسب نوع السلعة التي يوزعها وظروفها وكذلك الخدمات التي يقدمها .

ويميل صغار المنتجين ذو القدرة المالية المحدودة في العادة إلى توسيط وكيل المبيعات والاستعاضة به عن إنشاء إدارة خاصة للبيع . كما أن المنتج الذي ينتج مجموعة محدودة من السلع التي تتطلب توزيعاً شاملاً على نطاق واسع ، وكذلك المنتج الذي يرغب في تمثيل كامل في السوق ، يستعينون عادة بوكلاء المبيعات . وبالرغم من أن وكيل المبيعات قد يساعد المنتج في زيادة رقم المبيعات بتكاليف تسويقية أقل — نظراً للتخصص وكفايته العالية وقدرته على توزيع تكاليف التسويق على عدد أكبر من الوحدات وأنواع مختلفة من السلع التي يوزعها للمنتجين غير المتنافسين — فإنه قد يعرض المنتج لأخطار معينة أهمها ما يلي :

١ - قد يصعب على المنتج التنسيق بين نشاط الإنتاج الذي يقوم به ونشاط التوزيع الذي يتولاه الوكيل بأكمله وتحت إشرافه .

٢ - قد يضطر المنتج إلى الخضوع لما يمل به عليه الوكيل من حيث تهذيب السلعة أو تخفيض سعر البيع ، في حين أن الأمر قد لا يحتاج إلى ذلك بقدر حاجته إلى زيادة مجهود رجال البيع وحملة الترويج .

٣ - أن المنتج يعتمد اعتماداً كاملاً على الوكيل في التوزيع في جميع أرجاء السوق ، وبالتالي فإن الصلة المباشرة تكون بين العملاء ، والوكيل ، ويكون الموكل ( المنتج ) بعيداً عن الصورة ، فلا تنشأ بينه وبين عملائه أية علاقة مباشرة . كما أنه يكون تحت راحة الوكيل من حيث التوزيع ، وتنعكس عليه نتائج أى انخفاض في كفايته الإدارية أو الفنية .

#### التوزيع عن طريق الموزعين الصناعيين :

إن الموزعين الصناعيين Industrial Distributers عبارة عن تجارة جملة Wholesale Marchants يشترون السلع الإنتاجية ، ويقومون بتخزينها حتى يظهر الطلب عليها ، ثم يبيعونها إلى المنشآت الصناعية . ويختلف هؤلاء الموزعين عن تجار الجملة العاديين في أنهم يبيعون السلعة مباشرة إلى المشتريين الصناعيين ، في حين أن تجار الجملة العاديين يبيعون سلعهم عادة إلى تجار التجزئة الذين يبيعونها بدورهم إلى المستهلك . هذا فضلاً على أن الموزعين الصناعيين يتعاملون في عدد من أنواع السلع أقل مما يتعامل فيه تجار الجملة العاديين ، وبالتالي يمكن للموزع الصناعي أن يعطى عناية أكبر من تاجر الجملة العادى في توزيع السلع التى يتعامل فيها ، وخاصة إذا توافر لديه - كما هى العادة - قوة بيعية أكثر كفاية وتدريباً على أساليب البيع وخدمة العملاء ، وكذلك إمداد المنتج بالمعلومات الدقيقة التى تساعد على تهذيب سلعته .

وعموماً يمكن فيما يلى بيان أهم الخدمات التى يمكن أن يقدمها الموزع

الصناعى :

١ - تخزين السلع في أماكن تقرب من العملاء ( المشتريين الصناعيين ) وتمكن من تلبية طلباتهم بسرعة .

٢ - المساعدة في تمويل المنتج بما يدفعه مقدماً على حساب ما يطلبه من  
سلع .

٣ - منح ائتمان للعملاء ( المشترين الصناعيين ) وتسهيل حصولهم على  
السلعة .

٤ - تغطية السوق بتكاليف تسويقية أقل مما يمكن أن يتحملها المنتج في  
حالة اتصاله مباشرة بالمشتريين الصناعيين .

٥ - بحث شكاوى العملاء وتسويتها مع المنتج .

٦ - إمداد المنتج بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالسوق والتي تساعد  
على تهذيب السلعة .

٧ - تقديم الخدمات الفنية للعملاء ، وخاصة بالنسبة للآلات الصغيرة

ويلاحظ ان المنتج قد يستخدم الموزعين الصناعيين في المناطق التي لا  
يستطيع دخولها والتوزيع فيها ، إما لأنها بعيدة عنه ، أو لتشتت العملاء  
فيها ، أو لقصور قوته البيعية ، ومعنى ذلك ان المنتج يوزع سلعته مباشرة  
إلى المشترين الصناعيين في مناطق معينة ، ويعتمد على الموزعين الصناعيين  
في مناطق أخرى واختيار الطريقة المناسبة للتوزيع تتوقف طبعاً على ظروف  
المنتج الخاصة وظروف سلعة وكذلك ظروف السوق ، وهو الأول والأخير  
في اختيارها ، سواء كان ذلك عن طريق منفذ واحد أو عن طريق عدة منافذ  
في وقت واحد .

ويقوم الموزعون الصناعيون بدور كبير في توزيع العدد والآلات غير  
الثقيلة ومهمات التشغيل وأجزاء الآلات النخية وقطع الغيار ، وغير ذلك من  
سلع الإنتاج التي لا يتطلب توزيعها خبرة فنية كبيرة أو رأسمال كبير . ومن  
هنا يقصر الموزع الصناعي على توزيع الآلات الثقيلة التي يفضل مشروها  
عادة الاتصال المباشر بالمنتج ، الذي قد يساعدهم على تصميم حاجتهم ،

ويوفر لهم الخدمات الفنية الكبيرة عند التركيب والتشغيل والصيانة ، كما يخدمهم في تخفيض السعر والائتمان وتسهيل الدفع بالدرجة التي يرغبونها ، وخاصة أن أثمان مثل هذه الآلات عادة مرتفع وتكرار الشراء فيها محدود جداً .

وعموماً يمكن أن يقال أن المنشآت الصغيرة تعتمد على الموزعين الصناعيين بدرجة أكبر من المنشآت الكبيرة ، كما أن كثيراً من المشترين يتصلون مباشرة بالمنتج عندما تكون طلباتهم كبيرة وذلك أهلاً في الشراء بأثمان أقل والحصول على الخصم المطلوب وبلغاً مثل هؤلاء المشترين إلى الموزعين الصناعيين عندما تكون طلباتهم محدودة بسيطة . أو عندما يرغبون في التسليم السريع .

## الفصل الثالث

### منافذ توزيع سلع الاستهلاك

يقع عبء اختيار منفذ التوزيع المناسب للسلع الاستهلاكية على عاتق المنتج . حيث يقوم المنتج بدراسة الظروف الخاصة بمنشأته ، والظروف الخاصة بالسوق وما بها من منافسة ومنتجات أخرى وموزعين لسلع بديلة . والظروف الخاصة بمستهلك سلعته ، ثم يختار في النهاية منفذ التوزيع المناسب الذي يتفق وهذه الظروف كما يتفق وطبيعة السلعة المرغوب توزيعها . وعموماً فإن منتج سلع الاستهلاك يعد دراسته هذه عادة ما يقع اختياره على واحد أو أكثر من منافذ التوزيع التالية :

- ١ - البيع المباشر إلى المستهلك النهائي .
- ٢ - التوزيع عن طريق منشآت التجزئة .
- ٣ - التوزيع عن طريق منشآت الجملة .
- ٤ - التوزيع عن طريق السماسرة والوكلاء .

وفيما يلي نستعرض هذه المنافذ التوزيعية لسلع الاستهلاك وما قد يدفع المنتج إلى اختيار كل منها .

#### البيع المباشر إلى المستهلك :

يتم البيع المباشر إلى المستهلك النهائي بواسطة صغار المنتجين - وخاصة في الأرياف وبعض المصانع الكبيرة ، وذلك لعدة أسباب ودوافع أهمها ما يلي :

- ١ - إمكانية الوصول إلى المستهلك السلعة بسهولة .

- ٢ - قوة المنافسة بين المنتجين لتحقيق أكبر قدر من التوزيع .
  - ٣ - الرغبة في توسيع السوق الحالية وفتح أسواق جديدة وتوزيع الزيادة في الإنتاج .
  - ٤ - عدم رضا المنتج عن الموزعين ( الوسطاء ) الممكن استخدامهم وما يقدمونه من خدمات ، لسبب أو لآخر .
  - ٥ - تفضيل المستهلكين الاتصال بالمنتج مباشرة .
  - ٦ - الحاجة إلى جهود بيع خاصة وأساليب معينة لتوزيع السلعة ، وخاصة إذا كانت جديدة .
  - ٧ - رغبة المنتج في الاتصال المباشر بالسوق للملاحقة تطوراتها ، والاستفادة من ذلك في تهذيب السلعة وأساليب توزيعها .
- وتستخدم طريقة البيع المباشر في توزيع كثير من المنتجات الزراعية وخاصة الجاهزة منها للاستهلاك المباشر ، مثل الخضراوات والفاكهة والدواجن والبيض واللبن والزبد والجبن وما شابهها من السلع ، ويتم التوزيع المباشر للمنتجات الزراعية بواسطة المزارعين ( المنتجين ) إما بتجولهم من منزل لآخر ، أو بيعها في سوق القرية أو المدينة المحاورة أو بيعها مباشرة من الحقل .
- أما بالنسبة للسلع المصنعة ، فإن طريقة البيع المباشر تستخدم في توزيع عدد غير قليل منها ، مثل الأحذية ، والملبوسات ، والأثاث ، ومنتجات المخازن ، والصحف والمجلات ، والمصوغات ، والأدوات المنزلية ، والأدوات الكتانية ، وغيرها .
- ويتم البيع المباشر للسلع الاستهلاكية بطريقة أو أكثر من الطرق التالية :
- ١ - البيع بواسطة المحلات التابعة للمنتج .
  - ٢ - البيع بالبريد .
  - ٣ - البيع بواسطة مندوبي البيع المتجولين .
- فد يلجأ المنتج إلى توزيع سلعته الاستهلاكية عن طريق محلات فروع التجزئة التابعة له مباشرة . ويحدث ذلك على وجه الخصوص بالنسبة لتوزيع



السلع سريعة التلف التي لا بد من وصولها للمستهلك بسرعة ، مثل الخبز ومنتجات المخازن الأخرى . كما قد يتبع المنتج هذه الطريقة لتوزيع السلع الاستهلاكية التي تخضع لتقلبات المودة ، مثل ملابس السيدات والموديلات الجديدة منها ، حيث يرغب المنتج في الاتصال المباشر الدائم بالمستهلك لمعرفة رغباته ومدى قبوله للجديد من السلع فمثلاً نجد في العادة أن مصممي أزياء السيدات يكون لهم محلات خاصة لتوزيع الموديلات الجديدة التي ينتجوها ، مثل محل إيرين وكارمن للملابس السيدات . ويستخدم بعض المنتجين هذه الطريقة في التوزيع في حالة السلع التي تتطلب مجهوداً خاصاً في البيع ، مثل المصوغات والأثاث . كما أن هذه الطريقة أصبحت منتشرة في توزيع الأحذية

ولا شك أن البيع المباشر بواسطة المحلات التابعة للمنتج قد يفيد المنتج في الاتصال المباشر بالمستهلك والتعرف على مدى قبوله للسلعة ، وكذلك معرفة مدى الاستفادة من جهود البيع والترويج ، واختيار نتائج الإعلان إلا أن المنتج يواجه مشاكل متعددة من حيث اختياره المكان المناسب للمحلات والفروع . ومن حيث تنظيمها الداخلي ، واختيار وتدريب ومراقبة العاملين بها ، وكل ذلك يقع غالباً خارج دائرة تخصص المنتج وكفائته ، هذا فضلاً عن أن طريقة التوزيع بالفروع التابعة يتوقف نجاحها على مدى التوسع في مجموعة السلع حتى يتوفر بالفرع كمية كبيرة من السلع ، من أشكال وأنواع متعددة ، ويلاحظ أن تخصص محلات أو فروع المنتج في توزيع منتج واحد يؤدي غالباً إلى ارتفاع التكاليف النسبية للبيع ، حيث تقل حركة البيع في هذه الفروع عنها في المنشآت المشابهة التي تباع عدداً أكبر من المنتجات ، هذا فضلاً عن أن المنشآت التي توزع عدداً أكبر من السلع ( مثل متاجر التجزئة العادية ) يمكنها توزيع تكاليف البيع على السلع بدرجة أكبر من المرونة وحسب الطلب عليها . فالسلع التي يقل الطلب عليها في وقت ما تحمل بنصيب أقل من تكاليف التوزيع ، والسلع الرائجة التي يزداد الطلب عليها تحمل بنصيب أكبر من هذه التكاليف ، وهذا طبعاً في صالح التوزيع بشكل عام .

أما البيع بالبريد ، فهي طريقة شائعة في أوروبا وأمريكا ، ومحمودة الاستخدام جداً في سوق جمهورية مصر العربية ، حيث تكاد تقتصر على توزيع الصحف والمجلات ( للمشاركين ) . وربما يكون السبب الرئيسي في عدم استخدام هذه الطريقة عندنا هو أن المستهلك لا زال يرغب في أن يعاين بنفسه السلعة التي يريدتها قبل الشراء ، سواء كانت سلعة استهلاكية ميسرة أو سلعة انتقائية . ولا شك أن أغلب المستهلكين في أسواقنا لديهم الوقت الكافي لذلك ، بدرجة أكبر مما هو متاح للمستهلكين في أوروبا وأمريكا . هذا فضلاً عن أن الوعي العام بين المستهلكين والثقة في التعامل لم تصل إلى الدرجة التي عليها الأسواق الأوروبية والأمريكية الأكثر تقدماً وارتفاعاً في مستوى المعيشة .

أما من حيث البيع بواسطة المنسوبيين ، فيستخدم في حالة السلع الجديدة التي يعمل المنتج على إثارة الطلب عليها ، حيث يطوف مندوبو البيع بمنزل المستهلكين ومكاتب أعمالهم لمحاولة إقناعهم بفوائد السلعة وبيعها لهم حيث تستهلك أو تستعمل ، وقد يلجأ المنتج إلى هذه الطريقة لترويج ماركة معينة أو اسم مميز غير معروف للسلعة ما في سوق تنافسية حادة ، حيث قد لا يرضى المنتج عن مجهودات الوسطاء في مثل هذه الحالة . وتتطلب هذه الطريقة من المنتج حسن اختيار مندوبي البيع من ذوي الكفاية في اقناع المستهلك وممن يتمتعون بأدب المعاملة والمقابلة والزيارة . كما يتطلب منه الأمر حسن تدريبهم ومكافأتهم والإشراف عليهم . وتكلف هذه الأعباء المنتج تكاليفاً ليست بالقليلة ، فضلاً عن دخوله في مجال جديد خلاف مجال تخصصه في الإنتاج . ولا شك أن هذه الطريقة في التوزيع تسمح للمنسوب بأن يعرض السلعة على المستهلك ، ويقنعه بمزاياها . ويشرح له طريقة استخدامها غير أن نجاح هذه الطريقة يتوقف أساساً على كفاية المنسوبيين في مقابلتهم للمستهلكين وحسن إقناعهم لهم ، حيث قد لا يرغب الكثير من المستهلكين في مثل هذه الزيارات استقبال المنسوبيين . فضلاً عن أن بعضهم قد يشك في جودة السلعة المعروضة . ومن هنا تظهر أهمية المنسوب ومستوى كفايته ومهارته في مواجهة هذه المواقف والقيام بما يطلب منه من مجهود غير عادي . كما يلاحظ أن المنتج نفسه قد

بواجه صعوبات كثيرة في الحصول على المندوبين الذين يقبلون الطواف بالمستهلكين ومواجهة هذه المواقف التي قد تكون محرجة . ولذلك فإن مجال هذه الطريقة محدود في بيع بعض السلع مثل الأدوات الكتابية وبعض أصناف البقالة والروائح والخبز والألبان وبعض الأدوات الكتابية .

وعموماً فإن كافة الدراسات لتكاليف التوزيع تبين أن طريقة البيع المباشر إلى المستهلك النهائي أكثر طرق التوزيع تكلفة في غالبية الأحوال ويزداد احتمال ارتفاع التكاليف بالنسبة لهذه الطريقة كلما اتسعت سوق التوزيع وزاد عدد المستهلكين للسلعة . حيث أن المنتج الذي يقوم بانتاج كمية كبيرة من السلعة ويوزعها في سوق واسعة يضطر إلى تحمل تكاليف الاحتفاظ بقوة كبيرة من رجال البيع ، بالإضافة إلى تكاليف توصيل السلعة إلى المستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب . هذا فضلاً عن مخاطر الائتمان التي يمكن أن يتحملها المنتج إذا كان توزيع السلعة يقتضي منح ائتمان للمستهلكين ، وما ينتج عن ذلك من مشاكل الاستعلام وتحصيل الديون ، ولا شك أن جميع هذه المشاكل تستلزم من المنتج رأس مال كبير ومجهود أكبر في مجال إضافي عن مجال تخصصه في الإنتاج .

#### التوزيع عن طريق منشآت التجزئة :

إن البيع إلى متاجر التجزئة التي تبيع السلعة بدورها إلى المستهلك النهائي يعتبر من المنافذ الرئيسية لتوزيع سلع الاستهلاك ، ويلجأ المنتج إلى استخدام هذا المنفذ إذا توافرت الظروف التالية كلها أو بعضها :

١ - إذا كانت سوق التوزيع واسعة وكان عدد المستهلكين الحاليين والمرتبين كبيراً .

٢ - إذا كان التوزيع يقتضي عرض مجموعة كاملة أو كبيرة من السلعة وأشكالها حتى يمكن إشباع رغبة المستهلك ومساعدته على الاختيار ، كما هو ملاحظ في حالة توزيع الملابس والروائح .

٣ - إذا كانت السلعة من السلع الاستهلاكية الميسرة التي يقتضي توزيعها قربها من مكان المستهلك ، حتى يمكن تلبية طلبه بسرعة وسهولة .

٤ - إذا كانت السلعة تمثل جزءاً هاماً من المخزون في متاجر التجزئة كما هو شأن الأغذية المحفوظة مثلاً في محلات البقالة ، والأقشة في متاجر الأقسام ، والجوارب والمناديل في محلات الخردوات . . . الخ .

٥ - إذا كانت السلعة من السلع سريعة التلف بما يقتضى السرعة في وصولها إلى مكان المستهلك .

٦ - إذا كان ثمن الوحدة من السلعة بسيطاً وتكرار الشراء كبيراً .

٧ - إذا كان المستهلك معتاداً على شراء السلعة من متاجر التجزئة .

ولا شك أن المنتج يلجأ إلى التوزيع عن طريق متاجر التجزئة مباشرة دون وساطة آخرين لأنه بذلك يحقق مزايا عديدة أهمها ما يلي :

١ - أنه يكون بذلك أكثر قرباً من السوق والمستهلكين مما يمكنه من الوقوف على آراء المستهلكين بالنسبة للسلعة وأشكالها وأثمانها والتغيرات الواجب إدخالها عليها حتى لا تقل في المستوى عن السلع البديلة بل تفوقها .

٢ - يستطيع المنتج باتصاله المباشر بمتاجر التجزئة أن يزودها بالمعلومات الكافية عن السلعة وخواصها ومميزاتها وأساليب ترويجها . هذا فضلاً عن إمكانية تدريب عمال البيع في متاجر التجزئة لرفع كفاءتهم في توزيع السلعة .

٣ - يتمكن المنتج من متابعة كيفية عرض السلعة في متاجر التجزئة وظروف توزيعها ، ومدى توافرها ، والأسعار التي تباع بها . والخصومات التي تمنح للمستهلكين ، ودرجة المنافسة بين المتاجر المختلفة في التوزيع وعما إذا كان ذلك يضر بسمعة السلعة في السوق .

٤ - أن السلعة تلقى عناية أكبر في التوزيع مما لو وزعت عن طريق تجار الجملة ، حيث يعرض تجار الجملة على متاجر التجزئة سلعاً متنوعة من ضمنها سلعة المنتج في حين أنه لو بيعت السلعة مباشرة إلى متاجر التجزئة فإنها تلمت من متسوبي البيع التابعين للمنتج كل اهتمام وتركيز

وترويج لدى تجار التجزئة ، بما يعود في النهاية على المنتج برقم أكبر من المبيعات .

غير أنه بالرغم من هذه المزايا التي يمكن تحقيقها فإن المنتج يواجه عدة مشاكل من اتباعه لهذه الطريقة في التوزيع . ومن أهم هذه المشاكل ما يلي :

١ - إذا اقتضى التوزيع بيع السلعة إلى عدد كبير جداً من متاجر التجزئة الصغيرة المنتشرة في أرجاء السوق الواسعة ، فإن عملية البيع سوف تحتاج من المنتج إلى الاحتفاظ بعدد كبير من مندوبي البيع ، مما ينتج عنه المشاكل الخاصة باختيار وتدريب ومكافأة ومراقبة هؤلاء المندوبين ، وهي مشكلة ليست باليسيرة وخاصة أنها خارجة عن مجال تخصص المنتج في النواحي الإنتاجية .

٢ - زيادة الأعباء المالية على المنتج في حالة تعامله مع عدد كبير من متاجر التجزئة التي تحتاج عادة إلى قدر كبير من الائتمان نظراً لقدرتها المالية المحدودة ، هذا فضلاً عن ظهور المشاكل الخاصة بالاستعلام والتحصيل والديون المعنومة . وقد يؤدي هذا طبعاً إلى ارتفاع تكاليف التوزيع .

٣ - يحتاج المنتج إلى الاحتفاظ بقدر كبير من المخزون في مراكز قريبة من مناطق التوزيع ، حتى يمكنه أن يلبي رغبات متاجر التجزئة الصغيرة المنتشرة في السوق والتي تتطلب عادة كميات محددة في فترات متقاربة نظراً لقدرتها المالية والتخزينية المحدودة .

ويخفف طبعاً من هذا الوضع تعامل المنتج مع متاجر التجزئة الكبيرة مثل متاجر السلسلة ومتاجر الأقسام الكبيرة ، حيث يبيع لهم السلعة بكميات كبيرة في العادة ، وبشكل يتعادل تقريباً مع مشتريات متاجر الجملة وقد يزيد عنها في بعض الأحيان . هذا فضلاً عن أن التعامل مع مثل هذه المتاجر الكبيرة لا يحتاج إلى مجهود كبير ، حيث يتم التفاوض على البيع في المركز الرئيسي لهذه المتاجر ، وحيث تقل مخاطر الائتمان إلى درجة كبيرة .

وعلى العموم فإن المنتج يجب أن يفاضل بين مزايا ومشاكل استخدام

هذا المنفذ في توزيع سلعته ، وذلك في حدود ظروفه الخاصة وظروف السوق المنافسة وطبيعة السلعة نفسها حتى يكون اختياره سليماً . وفي اختيار المنتج لهذا المنفذ لابد أيضاً أن يختار نوع أو أنواع المتاجر التي يوزع سلعته عن طريقها . فقد يرى المنتج أن يتعامل فقط مع متاجر التجزئة الكبيرة ، مثل متاجر الأقسام الكبيرة ومتاجر السلسلة ، على أن تشتري متاجر التجزئة الصغيرة حاجتها من متاجر الجملة مثلاً . وقد يفضل بعض المنتجين البيع إلى جميع متاجر التجزئة بصرف النظر عن حجم المنشأة . ومن أجل هذا نستعرض فيما يلي أنواع متاجر التجزئة المختلفة التي يمكن للمنتج أن يلجأ إليها لتوزيع سلعته الاستهلاكية . وعلى أساس من طبيعة العمليات والنشاط الذي تقوم به منشآت التجزئة . وعلى أساس من كيفية تنظيمها ، ويمكن تقسيم متاجر التجزئة إلى الأنواع الهامة التي تتوافر في سوق جمهورية مصر العربية :

- ١ - متاجر التجزئة المستقلة Independent Stores
- (أ) متاجر عامة General stores
- (ب) متاجر متخصصة Limited-Line stores
- ٢ - متاجر السلسلة Chain stores
- ٣ - متاجر الأقسام Department stores
- ٤ - الجمعيات التعاونية الاستهلاكية Consumers Cooperatives

**أولاً - المتاجر المستقلة :** وتتميز هذه المتاجر بصغر حجمها وعملها كوحدة إدارية مستقلة ، حيث لا تندمج في متاجر تجزئة أخرى . ولا تتبع إدارة مركزية ، وقد تتبع مثل هذه المتاجر فرع أو فرعين ، لكنها تكون عادة متقاربة من بعضها حيث تدار كوحدة إدارية واحدة وتتميز هذه المتاجر عموماً بعدم التخصص في الإدارة ، حيث أنها تملك وتدار كمنشأة فردية ، وغالباً ما يكون صاحب المتجر مديراً له ، يقوم بنشاط الشراء والتخزين والبيع والتمويل . وقد يساعده في العمل بعض العاملين لديه إذا اتسع حجم العمل . ويعتبر صاحب المتجر العامل الرئيسي في نجاحه ، حيث يتولى اختيار نوع التجارة ، ونوع العملاء الذين يرغب في التعامل معهم ، واختيار موقع

المحل ، واختيار أنواع السلع وأشكالها ، وتحديد أسعار بيعها ، ومقابلة العملاء والبيع لهم ، وتنظيم المحل داخلياً . وترويج بضاعته والإعلان عنها واختيار من يساعده من العاملين وتدريبهم والإشراف عليهم . ولذلك فإن استمرار المشروع مرهون إلى حد كبير بكفاية صاحبه .

وتتكون المتاجر المستقلة إما من متاجر عامة ، أو متاجر متخصصة أو من نوع ثالث لم ينتشر بصورة كبيرة في سوق جمهورية مصر العربية كما هو منتشر في أسواق أوروبا وأمريكا وهو ما يسمى بالسوبر ماركت Super Market وتتميز المتاجر العامة بتداولها لعدد كبير من السلع المتنوعة ، دون أن تقسم داخلياً إلى أقسام يختص كل منها بمجموعة معينة من السلع . وتوجد مثل هذه المتاجر عادة في الأرياف والمدن الصغيرة وضواحي المدن الكبيرة حيث لا يسمح العدد الموجود من متاجر التجزئة بالتخصص . وبالتالي تحاول المتاجر العامة أن توفر للمستهلكين سلعا متنوعة لكفاية طلباتهم . فمثلا نجد في المعادى أحد هذه المحلات حيث يحتوى على البقالة وبعض الأدوات المنزلية وبعض الأدوات المدرسية وبعض الصنفي وبعض الحردوات . . . ولا شك أن مثل هذه المتاجر تشجع رغبة المستهلك الذى يرغب في تركيز مشترياته - أو أغلبها - في مكان واحد . غير أن هذه المتاجر لا تتمكن من الاستفادة بزيادة التخصص وخاصة الشراء بكميات كبيرة والحصول على خصم الكمية ، وانخفاض معدل دوران البضاعة ، وبالتالي ترتفع فيها تكاليف التسويق نسبياً ، وحيث أن مثل هذه المتاجر توافق المجتمعات الصغيرة ، فإنه كلما اتسعت الضواحي وزاد عدد السكان بها ، كلما بدأت المتاجر المتخصصة تحل محلها .

وتتميز متاجر التجزئة المستقلة المتخصصة بالتعامل في مجموعة كاملة من عدد محدود من السلع . حيث تعرض هذه المحلات المجموعة الكاملة من الأشكال والألوان والأحجام المختلفة من السلعة . ومن أمثلة هذه المتاجر محلات الأحذية والأدوات الكهربائية . والملبوسات ، والأدوات الكتابية ، والسجاد ، والأثاث . وما شابهها . ولا شك أن عرض هذه المتاجر لمجموعة

كاملة من السلعة يمكنها من الاستفادة بجزايا التخصيص حيث تشتري بكميات كبيرة. وتحصل على خصم الكمية ، ويرتفع مستوى كفاية ومهارة العاملين من رجال البيع فتزداد قدرتها البيعية ، هذا فضلا عن أن اكتمال مجموعة السلعة - في حد ذاته - عاملا مهما من عوامل جاذبية المستهلكين حيث تتسع أمانهم فرصة الاختيار ، وتوافق أذواق الكثيرين . ومن هنا تزداد المبيعات ويزداد معدل دوران البضاعة وتقل التكلفة النسبية للتسويق .

وعموما يمكن أن يقال ، أن متاجر التجزئة المستقلة الصغيرة تتعامل في السلع الاستهلاكية الميسرة ، حيث توفر مثل هذه السلع بالقرب من المستهلكين لكي يحصلوا عليها بمجرد احساسهم بالحاجة إليها . وليس معنى هذا طبعاً أن مثل هذه المتاجر تتداول أيضاً سلع التدوير ومنها السلع الخاصة التي تحتاج إلى جهود بيعية من مستوى معين ، وخاصة أن اشراف صاحب المتجر يفيد كثيراً في توزيع مثل هذه السلع الذي يتأثر كثيراً بالعلاقات الشخصية ولا شك أن أصحاب مثل هذه المتاجر أكثر حرصاً من العاملين في المتاجر الكبرى على خدمة العملاء وتلبية رغباتهم وامدادهم بالائتمان اللازم والمرونة الكبيرة في معاملتهم والتطور السريع في السياسات بما يوافق التغيير في السوق . غير أن مثل هذه المتاجر تواجه صعوبات معينة نتيجة للقدرة الادارية والمادية المحدودة لصاحب المشروع . فنجد مثلاً أن قدرة هذه المتاجر محدودة في تخزين وعرض كميات وأصناف كثيرة من السلع ، وتوسيع نطاق الائتمان للعملاء ، واستئجار المواقع الممتازة ، واستخدام رجال البيع الأكفاء والأنفاق على حملات الإعلان والترويج ، هذا فضلا عن قدرتها المحدودة في التوسع . وقد يظن البعض أن مثل هذه المتاجر تتميز بانخفاض مصاريفها البيعية وتكاليف تشغيلها نظراً لما يبذله أصحابها من مجهود غير عادي في ادارتها والاشراف عليها وقضاء أغلب وقتهم فيها . غير أن الدراسات التي تمت في هذه الناحية في أمريكا تدل نتائجها على أن التكاليف في مثل هذه المتاجر التي توزع المواد الغذائية تبلغ حوالى ٣٥,٥ ٪ من اجمالي المبيعات ، بينما تبلغ التكاليف في منشآت السلسلة التي توزع نفس المواد ٢٨,٤ ٪ فقط . وليس هذا إلا مجرد استدلال على عدم حقيقة هذا الظن الخاص بانخفاض المصاريف



البيعية للمتاجر المستقلة . ومما يؤيد أيضا ارتفاع تكاليف التسويق عموما في مثل هذه المتاجر ارتفاع معدل المدتان Martily Rate بالنسبة لها ، نظرا لسهولة افتتاح مثل هذه المتاجر وقلة رأس المال المطلوب لها ، تشجع كثير ممن لا تتوافر الكفاية المناسبة للدخول في هذا الميدان وسرعة خروجهم عند تعرضهم لأية صعوبات . هذا فضلا عن أن نشاطها المحدود وقدرتها المالية المحدودة وتخصص أغلبها في توزيع سلع معينة محددة يجعلها أكثر عرضة للتأثر بالتقلبات الاقتصادية في السوق .

ثانيا - متاجر السلسلة وهي منشآت التجزئة التي تضم عددا من المتاجر المتشابهة التي تباع نفس السلع - تقريبا - وتتبع نظاما موحدا كنتيجة لخضوعها باجمعها لادارة مركزية أو مركز رئيسي يتولى رسم سياستها وادارتها وتمويلها ومن أمثلة هذه المتاجر شركة بانا للأحذية ، ومحلات العجيل للبقالة ومحلات جروني ولاباس وتوماس .

ومن أهم الخصائص المميزة لمتاجر السلسلة مركزية الادارة حيث تتبع المركزية في أداء كافة وظائف المنشأة - تقريبا - فيما عدا عمليات البيع فتتولى الادارة المركزية شراء جميع مستلزمات المتاجر - تقريبا فيما عدا بعض الأصناف المحلية الموجودة في منطقة المتجر - وتمدها بحاجتها من أنواع السلع المختلفة من المخازن المركزية . وتتولى الادارة المركزية القيام بالحملات الاعلانية العامة وترسم سياسة الاعلان والترويج التي تعمل في اطارها المتاجر التابعة بالنسبة للحملات الخاصة في منطقة التوزيع المحلية لكل متجر وترسم الادارة المركزية السياسة الخاصة بالأفراد وتعيينهم ومكافأهم وتدريبهم . ويتولى ادارة كل متجر من المتاجر التابعة مدير مسئول تحت الاشراف العام والرقابة المركزية للادارة في المركز الرئيسي وهذا المدير مسئول عن تنفيذ السياسات المحددة والتعليمات الصادرة من المركز الرئيسي ، كما أنه مسئول عن العاملين في المتجر وعن نتائج العمل به .

ويلاحظ أنه ليس من الضروري أن يكون هناك عدد كبير من المتاجر حتى تظهر منشأة السلسلة . فإذا كان هناك أكثر من متجر واحد للبيع بالتجزئة

وكانت الملكية واحدة ، والادارة مركزية ، والتوزيع لنفس مجموعات السلع - تقريبا - فانه تظهر منشأة السلسلة

ومن أهم المميزات الاقتصادية لمتاجر السلسلة ما يلي :

١ - ضخامة حجم المبيعات . حيث توجد لديها السلع بوفرة كبيرة وتنوع في الأصناف والأشكال والألوان . وحيث تميل أسعارها إلى الانخفاض نسبيا عن أسعار متاجر التجزئة المستقلة ، وبالتالي تميل مبيعاتها الاجمالية إلى الارتفاع بشكل ملموس .

٢ - الميل إلى تقليل الخدمات التي تمنح للعملاء - المستهلكين - بشكل عام . فيندر أن تمنح عملاءها الائتمان اللازم ، كما تتحاشى عملية التوصيل للمنازل بقدر الامكان ، وكثيرا ما تلجأ إلى نظام خدمة النفس self service وخاصة في توزيع أصناف البقالة كما هو الحال على نطاق واسع في أوروبا وأمريكا . والغرض من تقليل هذه الخدمات هو تخفيض تكاليف التوزيع بغرض تخفيض أسعار البيع للمستهلك .

٣ - تلجأ عادة إلى اختيار مواقع محلاتها في المناطق المزدحمة بالسكان التي يمكنها اجتذاب أكبر عدد من العملاء المرتقبين ، وهي لذلك تفتح متاجرها حيث تزداد حركة المارة ، كما في نواحي الشوارع الهامة أو الرئيسية ، أو الأحياء التجارية المركزية أو مراكز التسوق ، وتتميز متاجرها عادة بكبر الحجم نسبيا عن متاجر التجزئة المستقلة . وهذا فضلا عن أن تنظيمها الداخلي ومستوى كفاية رجال البيع فيها يميل إلى الارتفاع نسبيا أيضا عن متاجر التجزئة المستقلة ، وذلك لقدرتها المالية والإدارية الكبيرة نسبيا . ولذلك فهي تمتاز بتطور أساليب العمل باستمرار ، واحتفاظها بمتاجر مرتبة نظيفة جذابة ، وتستخدم أحدث الأدوات والمعدات والتسهيلات داخل المحلات ، وتنظيم محلاتها داخليا على أحسن الأسس العلمية التي تتفق وطبيعة المكان والسلع الموزعة والمستهلكين هذا فضلا عن دقتها وحسن اختيارها للعاملين بها وخاصة رجال البيع ، وتعمل على حسن تدريبهم . كما تستطيع هذه المنشآت أن تعلن عن بضائعها وتروجها على نطاق واسع

وبحاصلات إعلانية كبيرة . ومن هنا تتميز بجاذبية كبيرة للعملاء الحاليين والمرقبين .

ولا شك أن أهم العوامل التي تساعد منشآت السلسلة على النجاح والتمتع بمستوى تنافسي مرتفع في السوق هو سياساتها الخاصة في البيع بأسعار منخفضة نسبيا . ويمكن بيان أهم الأسباب التي تمكنها من ذلك فيما يلي :

١ - انخفاض تكاليف التوزيع والتشغيل النسبية نتيجة لتقليل خدماتها إلى العملاء بقدر الامكان - كما سبق أن أشرنا - وارتفاع معدل دوران البضاعة حيث تستخدم المنشأة أحدث الطرق لمراقبة المخزون ، وحيث تباع عادة سلعا نمطية تمتاز عموما بسرعة الدوران . كما أن تخفيض تكاليف المتاجرة يتيح استفادة منشآت السلسلة من سياسة التخصص وتقسيم العمل وما يتحقق عن ذلك من المزايا ، هذا فضلا عن أن تكامل العمليات في هذه المنشآت من مرحلة تجارة الجملة إلى مرحلة التجزئة ، أو حتى من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة التجزئة بالنسبة لبعض السلع ، يمكنها من تخفيض تكاليف التوزيع .

٢ - انخفاض تكلفة الشراء نسبيا عنها في متاجر التجزئة الأخرى ، سواء كانت متاجر تجزئة صغيرة مستقلة أو متاجر تجزئة كبيرة كمتاجر الأقسام ، ويتحقق ذلك لمنشآت السلسلة نتيجة لكبر حجم مشترياتهم من ناحية ، وشراؤها بالنقد في أغلب الأحيان من ناحية أخرى ، وبالتالي تستفيد من خصم الكمية ، وخصم تعجيل الدفع ، وتحسين شروط التعاقد والتسليم هذا فضلا عن أن الإدارة في منشآت السلسلة تهتم بشراء السلع المطلوبة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وهي دائبة الاتصال والدراسة لأسواق المشتريات ومصادر التوريد حتى تستطيع أن تحقق ذلك . وكثيرا ما تلجأ منشآت السلسلة إلى الاتصال بالمنتجين مباشرة والتعاقد معهم لفترات طويلة ، أو حتى شراء كافة انتاجهم من سلعة معينة وبالتالي يمكنها أن تحصل على شروط أحسن وتشتري بتكاليف أقل بكثير . فلا شك أن مثل هذه التعاقدات سوف تفيد المنتج من حيث استقرار انتاجه ، ومن حيث تخفيض تكاليفه ، مما يمكن أن يفيد منه منشأة السلسلة المتعاملة معه هذا فضلا عن أن منشأة السلسلة تحصل

من المنتج على مقابل للإعلان عن منتجاته ، بل ربما تحصل على عمولة السمسرة التي كان يسمح بها المنتج للسماسرة في أوضاع التوزيع العادية .

٣ - القناعة بهامش ربح منخفض ، اعتماداً على أن ذلك سوف يزيد من المبيعات بما يزيد من معدل دوران البضاعة ، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة صافي الربح .

وبالرغم من المزايا - السابق الإشارة إليها - التي تتمتع بها منشآت السلسلة ، فإنها تواجه من الصعوبات ما يواجه المنشآت الكبيرة عموماً . حيث أن كبر حجم هذه المنشآت وتعدد أعمالها وإدارتها يستوجب أن يقوم بإدارتها أشخاص على درجة عالية من الكفاءة والخبرة والمعرفة ، وهو ما قد يصعب توفيره في كثير من الأحيان ، كما أن عدم قيام أصحاب المشروع بالإشراف المباشر - كما يحدث في متاجر التجزئة المستقلة الصغيرة - يعرضه للأخطار الخاصة بعدم توافر الدافع الشخصي للحرص الشديد على نجاح المنشأة وتقديمها وبالرغم من أن هناك عدة أساليب لتشجيع ودفع العاملين إلى زيادة مجهودهم ورفع كفاءتهم ، إلا أن هذه الأساليب كثيراً ما تقتصر دون تحقيق ما يمكن أن يحققه الحافز الشخصي للمالك المشروع ، يضاف إلى ذلك أن توسع منشآت السلسلة في تنميط السلع التي توزعها يقلل من فرص الاختيار أمام المستهلك ، هذا فضلاً عن ميل مثل هذه المنشآت إلى تخفيض الخدمات للمستهلك مثل الائتمان والتوصيل للمنازل وقبول المردودات كما سبق أن أشرنا - بما قد لا يرضى كثيراً من المستهلكين ، وخاصة أن كثيراً من متاجر التجزئة الأخرى المنافسة قد بدأ يعمل بطريقة أو بأخرى - على تخفيض تكاليف التوزيع ، وتحسين طرق العرض والتنظيم الداخلي ، وزيادة الخدمة ، والتوسع في الإعلان والترويج بما يرفع من مستواها التنافسي أمام منشآت السلسلة ، ومن العيوب والصعوبات الأخرى لمنشآت السلسلة عدم المرونة الناتجة من اتباع سياسة مركزية موحدة حيث يحول الروتين الإداري في اتخاذ القرارات دون التنفيذ العاجل ، بما يقلل من كفاءة الإدارة في هذه المنشآت .

ثالثاً - متاجر الأقسام ، وهي متاجر تجزئة كبيرة - متكاملة - تتعامل

في عدد كبير من مجموعات السلع المختلفة ، يتم تنظيم المتجر داخلياً على أساس أقسام يداول كل منها مجموعة من السلع ، ويشرف على كل منها رئيس أو مدير مسئول ، ويعتبر كل قسم وحدة محاسبية قائمة بذاتها ، وتتكون مجموعات السلع التي تعرضها هذه المتاجر عادة من سلع التسوق ، مثل الملابس والأقمشة والأحذية ، وأدوات التجميل ، والأدوات المنزلية ، ولعب الأطفال ، والأثاث ، وما إليها ، ومن أمثلة هذه المتاجر محلات شيكورييل وأركو وشملا وجاتينيو وعمر أفندي وهانو وما شابهها .

ومن أهم المميزات الاقتصادية للمتاجر الأقسام ما يلي :

١ - ضخامة حجم المبيعات ، وهذه ظاهرة ملحوظة ، بالرغم من عدم وجود الإحصاءات المقارنة ، بين مبيعات متاجر الأقسام مثل شيكورييل وعمر أفندي وبنزاويون وصيدناوي أكبر بكثير من مبيعات متاجر التجزئة المستقلة الصغيرة .

٢ - الموقع في الأحياء التجارية الرئيسية ، حيث تعتمد متاجر الأقسام غالباً إلى أن تكون في الحى التجارى الرئيسى للمدينة ، حيث الجاذبية شديدة لجمهور كبير من المستهلكين . بما يحقق لها رقماً كبيراً من المبيعات ولا شك أننا إذا قارنا بين المبيعات المرتفعة في الحى التجارى الرئيسى والمبيعات المرتفعة في الأحياء الفرعية نجد أن الحى التجارى الرئيسى يفضل ويفوق في مبيعاته وجاذبيته للمستهلكين أى منطقة فرعية ومن هنا تلجأ إليه متاجر الأقسام .

٣ - المنافسة عن طريق الخدمة ، حيث أنه نظراً إلى تركيز أغلب متاجر الأقسام في الحى التجارى الرئيسى بالمدينة بجوار بعضها ، فقد أصبحت سياسة المنافسة عن طريق تخفيض أسعار بيعها سياسة خطيرة غير مأمونة الجوانب ، فقد تؤدي إلى حرب الأسعار وضرر جميع المتاجر الموجودة التي لا بد أن تسير بعضها في مثل هذه السياسة إذا اتبعت بواسطة أى متجر منها ، ولذلك فقد لجأت هذه المتاجر إلى المنافسة مع بعضها عن طريق الخدمات التي يمكن أن تقدمها لعملائها ، مثل عرض مجموعات كاملة من السلع وزيادة مجال الاختيار أمام المستهلكين ، وعرض سلع من جودة مرتفعة وقبول المردودات

وتوصيل الطلبات للمنازل ومنح الائتمان ، واستخدام مستوى عال من رجال البيع المدربين الذين يحسنون مقابلة العملاء وخدمتهم . . الخ ، وهذا فضلاً عن اختيار الموقع الممتاز للعميل .

٤ - انخفاض تكلفة الشراء ، حيث أن ضخامة المبيعات يمكن متاجر الأقسام عموماً من الشراء بكميات كبيرة من المصانع مباشرة واكتساب قوة مساومة كبيرة ، بما يمكنها من الحصول على خصومات كبيرة مع تحسين شروط البيع وخاصة من حيث التسليم والدفع .

وعموماً فإن متاجر الأقسام تتمتع بعدة مزايا في توزيعها لسلع الاستهلاك . ومن أهم هذه المزايا قدرتها الكبيرة على اجتذاب العملاء ، وذلك من أجل موقعها الممتاز في الحي التجارى الرئيسى وكثرة ما تعرضه من مجموعات السلع المختلفة التى تزيد من فرض الاختيار أمام العملاء وارتفاع مستوى المجموعة ، وارتفاع مستوى خدمة العملاء وتنوعها - كما أشرنا سابقاً - هذا فضلاً عن أن المستهلك يمكنه أن يشتري أغلب حاجياته من متجر واحد هو متجر الأقسام - الكبيرة - حيث تتوفر فيه الثقة نظراً لديماسة عدم المساومة (الأسعار المحددة) التى يتبعها .

وبالرغم من ذلك فإن متاجر الأقسام ينقصها الدافع الشخصى لدى عمال البيع ، بما يحثهم زيدفعهم إلى حسن استقبال العملاء وخدمتهم ، ومن هنا يحتاج الأمر من الإدارة إلى رقابة شديدة ، هذا فضلاً عن أن انتقال عمال البيع من قسم لآخر لا يمكن من قيام العلاقة الشخصية بينهم وبين العملاء ، كما أن انتشار سياسة البيع بالنقد بين متاجر الأقسام تجعل المتاجر الصغيرة المستقلة مفضلة عنها في حالة حاجة العميل إلى الائتمان ، ويلاحظ أيضاً أن وجود عدة طوابق في محلات الأقسام - كما هو الحال غالباً - يزيد من مشكلة عرض السلع والتنظيم الداخلى للمحل بدرجة كبيرة ، فضلاً عن أن ذلك قد لا يناسب كثيراً من المستهلكين الذين يفضلون الشراء السريع من الدور الأرضى ، كما أن عدم تخصص مثل هذه المتاجر في توزيع سلعة معينة قد يودى إلى أن تكون مشتريات بعض الأقسام من سلعة معينة مخلوذة بالنسبة

لمشتريات بعض متاجر التجزئة الأخرى المتخصصة في توزيع هذا النوع من السلعة ، ويلاحظ أيضاً أن المنافسة بين متاجر الأقسام عن طريق الخدمات التي تقدمها للعملاء - والتي سبق الإشارة إليها - تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المتاجر ( التسويق ) ، ويزيد من ذلك أيضاً ما تنفقه هذه المتاجر في سبيل الإعلان بما يجعل نسبة مصروفاتها تزيد كثيراً عن مصروفات متاجر التجزئة الأخرى .

رابعا - الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ، أشار القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ إلى أن الجمعيات التعاونية الاستهلاكية عبارة عن « الجمعيات التعاونية التي يكون غرضها أن تباع بالتجزئة السلع الاستهلاكية التي تشتريها ، أو التي تقوم بانتاجها بنفسها أو بالتعاون مع غيرها من الهيئات التعاونية الأخرى وكذلك ما تؤديه من خدمات » . ولا شك أن الحركة التعاونية في جمهورية مصر العربية تلعب دوراً خطيراً في بناء مجتمعنا الاشتراكي الديمقراطي التعاوني وحيث أننا لسنا بصدد الكلام عن الحركة التعاونية وأهدافها ، فإننا سوف نركز كلامنا هنا على الجمعيات التعاونية كجهاز لتسويق السلع الاستهلاكية في سوق التجزئة فيلاحظ أن انتشار الجمعيات التعاونية ونجاحها يتطلب تفوقها على المتاجر الخاصة ، من حيث إشباعها لرغبات العملاء بحسن الخدمة والمعاملة الطيبة وتوفير الأصناف الجديدة من السلع بأسعار معقولة . فالروح التعاونية وحدها لا تكفي لاستمرار الجمعيات التعاونية التي تعجز عن أداء مسئولياتها في ميدان تجارة التجزئة بنجاح .

وعموماً فإن مشاكل التوزيع في الجمعيات التعاونية الاستهلاكية لا تختلف عنها في متاجر التجزئة الأخرى غير أن الجمعيات التعاونية تختلف عن متاجر التجزئة الأخرى في ملكيتها وأهدافها ، حيث يمتلكها عدد كبير من الأفراد ويديرها مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العمومية للأعضاء ولا تهدف إلى تحقيق الربح وإنما هدفها خدمة الأعضاء .

ويلاحظ أن الجمعيات التعاونية الاستهلاكية تحصل على حاجاتها من السلع التي توزعها من نفس مصادر التوريد التي تشتري منها متاجر التجزئة

الأخرى ، غير أن هذه الجمعيات قد تكون فيما بينها جمعية مركزية للحصول بالجملة وبشروط أفضل على السلع وتوزيعها على الجمعيات الأعضاء حسب حاجتها. هذا فضلاً عن أن هذه الجمعية المركزية قد تقوم بإنتاج بعض السلع التي تباعها للجمعيات الأعضاء .

والأصل في الجمعيات التعاونية أن تشتري السلع الاستهلاكية من أجل بيعها لأعضائها ، ولكن الغالب أن تباع هذه الجمعيات للأعضاء وغير الأعضاء فيها ، وتحرص الجمعيات التعاونية الاستهلاكية في شكلها الأصلي على أن توفر للمستهلكين أقصر قيمة مقابل ما يدفعون من أثمان ، وتتخذ هذه الجمعيات طرقاً مختلفة لتوزيع الفرق بين تكلفة المبيعات وبين سعر السوق عن المشترين ، فقد تعتمد بعضها على البيع للمشتريين بأقل من سعر السوق بدرجة أو بأخرى حسب كفايتها الإدارية وحسب سياستها الخاصة بالتوسع في المستقبل وتكوين احتياطات لمقابلة الطوارئ ، غير أنه يمكن أن يقال أن غالبية الجمعيات التعاونية الاستهلاكية تفضل بيع سلعها للمشتريين بأسعار السوق العادية ، على أن تعيد لأعضائها جزءاً من ثمن المشتريات بعد احتساب أرباحها ، وذلك بنسبة مشتريات كل عضو .

ومن أهم مزايا الجمعيات التعاونية الاستهلاكية الأصلية ما يلي :

- ١ - إشباع رغبات الأعضاء بامدادهم بالسلع الجيدة بأسعار معقولة عما يمكن الحصول عليه من متاجر التجزئة الأخرى .
- ٢ - توفير الأرباح الصافية التي يمكن أن يحصل عليها تاجر التجزئة واستفادة أعضاء الجمعية من ذلك .

٣ - تعتبر الجمعيات التعاونية - في المجتمع الاشتراكي - أداة لمحاربة ارتفاع الأسعار واحتكار بعض التجار واستغلالهم للمستهلكين وبالتالي فإنها تضطر متاجر التجزئة الأخرى إلى القناعة بهامش معقول من الربح فضلاً عن تحسين جودة السلع والخدمة وعدم غش المستهلكين .

٤ - انخفاض تكاليف المتاجرة فيها ، وذلك بسبب عدم الإسراف في تجهيز المحلات بالتركيبات الفاخرة ، والتوفير في مصاريف الإعلان . وعدم



منح الائتمان والابتعاد عن مشاكل تحصيل الديون ، والتخفيف في أجور العاملين وعدم الإسراف في ذلك . هذا فضلاً عن الاكتفاء بالضرورة من الخدمات للعملاء ، ومساعدة بعض الأعضاء في الإدارة والعمل دون مقابل .

وبالرغم من هذه المزايا التي يمكن أن تتمتع بها الجمعيات التعاونية الأصيلة فإن كثيراً منها يفتقر إلى الفنيين من ذوى الخبرة والدراية . وكثيراً ما تكون رغبة الجمعيات التعاونية في تخفيض تكاليف المتاجرة دافعاً إلى استخدام أفراد يقبلون الحصول على أجور منخفضة نسبياً للقيام بأعمال البيع والإدارة . مما يكون له أثر سئ على الكفاية الإنتاجية . كما أن التخفيف الشديد في الخدمات التي تقدم للعملاء ، بل الإهمال في تقديمها لضعف الرقابة يبعد كثيراً من العملاء عن التعامل مع الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والالتجاء إلى متاجر التجزئة الأخرى . وخاصة أن الثمن قد لا يكون المشجع الوحيد على التعامل ، ويلاحظ أن كثيراً من السلع التي توزعها الجمعيات التعاونية تعتبر سلعاً استهلاكية ميسرة ، حيث يفضل المستهلك شراءها من أقرب مكان له والحصول عليها بسرعة عند الحاجة إليها ، فإذا لم تقدم الجمعيات التعاونية للعملاء خدمات ممتازة وتمنع قضاءهم في المحل فترة طويلة للحصول على طلباتهم ، فإن متاجر التجزئة الأخرى وخاصة الصغيرة المستقلة - القريبة منهم سوف تجتذبهم ، حتى ولو كان هناك فرصة الشراء بأثمان أقل ، حيث التوفير في ذلك محدود نظراً لأن أثمان مثل هذه السلع الميسرة محدودة بطبيعتها ، ومن هنا نجد أن إدارة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية تحتاج بشدة إلى دقة مراقبة العاملين في استقبالهم للعملاء وخدمتهم بأمانة وسرعة ، فضلاً عن توفيرها لأصناف السلع المختلفة التي تتمتع بمستوى مرتفع من حيث الجودة .

ويلاحظ عموماً أن الجمعيات التعاونية الاستهلاكية تعمل أغلبها في توزيع المواد الغذائية وأصناف البقالة والسلع التموينية ، ويعمل بعضها أيضاً في توزيع بعض أصناف الخردوات والمانيفاتورة .

**التوزيع عن طريق تجار الجملة :**

تشتمل تجارة الجملة على جميع العمليات التسويقية التي يقوم فيها المشتري

بالشراء رغبة في الربح أو لغير ذلك من الدوافع المتعلقة بالعمل ، كما تشتمل على الشراء من إحدى المنشآت التي تقوم بالبيع بالتجزئة والتي لا يكون غرض الشراء منها هو إعادة البيع ، إذا كانت الكمية المشتراة تزيد كثيراً من الكمية التي يمكن أن يقوم بشرائها مستهلك نهائى ، غير أن الاعتبارات العملية تستدعى قصر الإحصاءات والبيانات الخاصة بتجارة الجملة على أوجه النشاط والعمليات التي تقوم بها منشآت الجملة أساساً ، وتعتبر المنشأة من منشآت الجملة إذا كانت أكثر من ٥٠٪ من مبيعاتها وعملياتها تدخل ضمن نشاط تجارة الجملة المشار إليه ، وإذا كانت المنشأة تزاوّل نشاط جملة ونشاط التجزئة ، فإن أساس اعتبارها منشأة جملة أو منشأة تجزئة هو نسبة مبيعاتها بالجملة ونسبة مبيعاتها بالتجزئة إلى إجمالى المبيعات . وتنقسم منشآت الجملة على أساس من ملكيتها للسلع إلى تجار الجملة من جهة أو الوكلاء والسماسرة من جهة أخرى . ويعتبر البيع إلى تجار الجملة ثم متاجر التجزئة فالمستهلك من المنافذ التقليدية الأكثر استخداماً في توزيع سلع الاستهلاك ، فهو يمكن المنتج من توزيع كميات كبيرة من السلعة المنتجة على عدد قليل من تجار الجملة ، فيسهل المستهلكين النهائيين لدى عدد كبير من متاجر التجزئة ، ومن هنا نجد أن مشاكل المنتج الخاصة بالاتصال بالعملاء والاستعلام عنهم والتعاقد معهم ، وتسليم البضاعة ، والائتمان وتحصيل الديون ، تصبح أكثر سهولة مما لو كان المنتج يتصل مباشرة بتجار التجزئة الكثيرين الموزعين في أنحاء السوق . وعموماً فإن المنتج يفضل أن يكون اتصاله بعدد قليل من المتاجر التي تشتري عادة كميات كبيرة من السلعة ، ولذلك فإنه يندر أن يبيع المنتج السلعة عن طريق متاجر الجملة فقط ، إذ أنه غالباً ما يبيعها أيضاً إلى متاجر التجزئة الكبرى مثل متاجر الأقسام والسلسلة .

ولكى يمكن الوصول إلى قرار حكيم بشأن استخدام هذا المنفذ لتوزيع سلع الاستهلاك . يجب أن يلم المنتج بأنواع متاجر الجملة المتوافرة في السوق والوظائف التي تؤديها ، وأن يقدر أهمية كل منهما بالنسبة لظروفه الخاصة بالنسبة لطبيعة السوق ، ومن أهم أنواع متاجر الجملة المتوافرة في سوق جمهورية مصر ما يلي :

١ - متاجر الجملة العادية Regular or Full Service wholesalers

٢ - متاجر الجملة المتخصصة Limited Function wholesalers

(أ) متعهد التوزيع Chash & Carty wholesalers

(ب) متعهد التوزيع بتسليم واثمان محدود ..

Limited Credit & Delivery wholesalers

(ج) متعهد الطلبات Drop shippers

**أولاً - متاجر الجملة العادية :** وتقوم هذه المتاجر بجميع وظائف تجارة الجملة من شراء البضائع وبيعها ، ومنح الائتمان ، وتخزين السلع ، وتوصيل الطلبات إلى العملاء من تجار التجزئة في الوقت والمكان المناسب . حيث أن تاجر الجملة هو حلقة الوصل بين منتج سلع الاستهلاك وبين متاجر التجزئة التي توزع مباشرة إلى المستهلك ؛ فيجب أن توضح الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة العادي لكل من المنتج ومتاجر التجزئة . وسيتأهل أن يحسن أدائه لهذه الخدمات فإن المنتج سوف يلجأ إليه في التوزيع وخاصة أن كثيراً من متاجر التجزئة سوف تعتمد عليها أيضاً في إمدادها بطلباتها .

فمن حيث خدمات تاجر الجملة العادي للمنتج ؛ يمكن بيان أهمها فيما يلي :

١ - دراسة السوق التي يخدمها والتي توزع فيها السلعة ، وإمداد المنتج بالمعلومات الهامة عن ظروف التوزيع والعملاء فهو يقدر الطلب الحالي والمرقب بالنسبة للسلعة - أو السلع - التي يوزعها . وهو يحدد طبيعة السلع التي يمكن توزيعها في المنطقة التي يخدمها وجودتها وعيوباتها والأحجام المفضلة لهذه العبوات . الخ .

٢ - تكوين علاقات طيبة ومستمرة مع متاجر التجزئة الموزعة للسلعة بما يفيد كثيراً في توزيع السلعة وتفضيلها دون غيرها .

٣ - التوفير على المنتج في اتصاله بعدد كبير من متاجر التجزئة الموزعة في أنحاء السوق وما ينتج عن ذلك من مشاكل هو أحوج ما يتعد عنها للتخصص في الإنتاج .

( م ٢٩ - الاصول العلمية للتسويق )

٤ - يعمل على ترويج السلعة - أو السلع - التي يوزعها عن طريق استخدام قوة من رجال البيع الذين يقومون بزيارة متاجر التجزئة والوقوف على طلباتهم وحثهم على الشراء بما يزيد من مبيعات المنتج في النهاية .

٥ - يقوم بمنح الائتمان اللازم لتاجر التجزئة ويتمحمل مخاطر ذلك ، مما يقلل من المخاطرة التي قد يتعرض لها المنتج في الاتصال المباشر بمتاجر التجزئة .

٦ - يشترى تاجر الجملة من المنتج نقداً . وبالتالي يساعده في حل مشاكله التمويلية .

٧ - يساعد المنتج في استقرار عملياته الإنتاجية عن طريق التعاقد على طلباته قبل طلبها بواسطة المستهلكين ومتاجر التجزئة ( العملاء ) بوقت كاف . مما يمكن المنتج من حسن تخطيط عملياته الإنتاجية وقلة تأثره بتقلبات الطلب في السوق .

٨ - يقوم بتخزين البضاعة ، وبالتالي فإنه يحل للمنتج كثيراً من مشاكل التخزين .

أما من حيث الخدمات التي يقدمها تاجر الجملة العادي لعملائه من متاجر التجزئة . فيمكن بيان أهمها فيما يلي :

١ - دراسة طلب المستهلكين النهائيين للسلع في المنطقة التي يخدمها تاجر التجزئة . وبالتالي تقدير طلبات عملائه من تجار التجزئة من حيث أصناف السلع وجودتها وكمياتها ووقت الحاجة إليها . وقد يقوم تاجر الجملة بالبحث خاصة في هذه الناحية وقد يعتمد على مندوبي البيع التابعين له في ذلك .

٢ - تجميع السلع التي يتطلبها تجار التجزئة من مصادر الإنتاج المختلفة وبالتالي يوفر على عملائه من هؤلاء التجار مشقة الاتصال الكثير بهذه المصادر المتعددة والحصول على طلباتهم بتكاليف أعلى .

٣ - تقسيم السلع إلى الكميات التي تناسب متاجر التجزئة . حيث العادة أن يقوم تاجر الجملة بشراء السلعة من المنتج بكميات كبيرة ، إما للتوفير في تكاليف النقل ، أو للحصول على خصم الكمية ، أو لأن طبيعة التعامل مع

المنتج مباشرة تقتضى ذلك . وعلى العموم فان الكميات التى يشتري بها تاجر الجملة أكبر عادة من الكميات التى عادة ما يطلبها تاجر التجزئة المحدود الطاقة من حيث التمويل والتخزين ولذلك فان خدمة تقسيم السلع تعتبر خدمة ضرورية لتاجر التجزئة بحيث تمكن من الحصول على السلع بالكمية المناسبة وأيضاً بأسعار مناسبة .

٤ - تخزين كميات كبيرة من السلع في مكان قريب - نسبياً - من متاجر التجزئة ( أقرب عموماً من المنتج ) ، بما يمكن تاجر التجزئة من الحصول على حاجته من هذه السلع بسرعة ، وهذا ما يساعده على تقليل كمية المخزون من السلع لديه وتخفيض رأس المال المستثمر في ذلك . فضلاً عن تخفيض جميع المخاطر التى يمكن أن تنتج عن الزيادة في مخزون السلع من تلف وتقادام وخلافه .

٥ - منح الائتمان لتجار التجزئة الذين عادة ما تكون قدرتهم المالية محدودة ، ولا يستطيعون الحصول على ذلك لو اتصلوا بالمنتج مباشرة ، حيث غالباً ما يطلب المنتج دفع الثمن نقداً وخاصة أن تاجر الجملة أقدر على الاستعلاء عن عملائه من تجار التجزئة عن المنتج ، لأنه أقرب إليهم وأكثر اتصالاً بهم وبالسوق ، بما يمكنه أيضاً من سهولة تحصيل الديون بتكاليف أقل .

٦ - ضمان السلع وتسوية المشاكل الخاصة بذلك ، حيث عادة ما يلقى تاجر التجزئة عبء التأكد من جودة السلعة و ضمان المنتجين وجديتهم في ذلك على عاتق تاجر الجملة الذى هو أقرب إليه من المنتج . هذا فضلاً عن أن تاجر الجملة كثيراً ما يعطى لعملائه من تجار التجزئة ضماناً أكبر مما يمنحه المنتج ، ويعمل دائماً على تسوية المشاكل الخاصة بذلك بما يطمئن تاجر التجزئة ، وخاصة في حالة توزيع السلع الاستهلاكية الفنية .

٧ - الإرشاد التجارى لتجار التجزئة ومساعدتهم في رفع كفاءتهم التسويقية وحل المشاكل المتعلقة بالتجارة ، وخاصة اختيار السلع المناسبة والإعلان ، وسياسة الائتمان ، ومراقبة المبيعات ، والتنظيم الداخلى ، وغير ذلك من الوظائف المشابهة . فكثيراً ما يلجأ تاجر التجزئة إلى تاجر الجملة

لمساعدته في هذه النواحي ويقوم مندوبو البيع التابعين لتاجر الجملة بدور رئيسي في ذلك .

ولا شك أن ما يقدمه تاجر الجملة العادي من خدمات لكل من المنتج وعملائه من متاجر التجزئة . يجعل مصلحة المنتج أن يستعين به إذا ما رغب في توزيع سلعته توزيعاً شاملاً وعلى نطاق واسع في السوق ، مع تفادي التكاليف والمخاطر التي يتعرض لها . وهذا ما يجعل المنتج يفكر كثيراً ويقدر جميع العوامل المؤثرة إذا ما أراد أن يستغني عن تاجر الجملة في توزيع سلعته . وعموماً فإن تاجر الجملة العادي يعمل في توزيع أنواع كثيرة من السلع الاستهلاكية في جمهورية مصر العربية مثل المنسوجات والبقالة والأدوات الكهربائية . وغيرها .

**ثانياً - متاجر الجملة المتخصصة :** وهي التي تقوم بعدد محدود من الوظائف التي تقوم بها متاجر الجملة العادية . ويمكن أن نميز بعض أنواع هذه المتاجر فيما يلي :

( أ ) متعهدو التوزيع : وهم تجار التجزئة الذين لا يبيعون إلا بالنقد وتسليم محلاتهم ( أو مخازنهم ) ، وبالتالي فهم لا يتعرضون لمشاكل الائتمان وتحصيل الديون أو مشاكل النقل والتسليم . ومثل هؤلاء التجار لا يستخدمون مندوبين للبيع . وبالتالي فهم يقعون بنسبة من الربح تقل عن تلك التي تحققها متاجر التجزئة العادية ، ويكثر هؤلاء التجار في توزيع سلع الاستهلاك الضرورية أو سريعة التداول ، مثل السجائر والدخان وبعض أصناف البقالة .

( ب ) متعهدو التوزيع بتسليم وائتمان محدود : حيث يتميز هذا النوع من تجار الجملة - عن النوع السابق - بادائهم لخدمة التسليم والائتمان لتجار التجزئة ، ولكن في حدود ضيقة ، وقد ظهر هذا النوع من المتعهدين لكي يوفر على عملائه من تجار التجزئة الوقت الطويل الذي يستغرقونه في الزيارة والشراء من تجار الجملة المتعهدين ، فيقوم هؤلاء التجار بتسليم البضائع إلى عملائهم من تجار التجزئة في المناطق المختلفة مرة واحدة كل أسبوع أو أسبوعين مثلاً ، كما يمددهم بائتمان لنفس المدة ، وفي مثل هذه الحالة يطلب المتعهد

( تاجر الجملة ) من تاجر التجزئة أن يتولى بنفسه إرسال طلبياته مفصلة حتى يستغنى - الأول - عن مندوبي البيع وهذا النوع من المتعهدين منتشر في توزيع كثير من أصناف البقالة .

(ج) متعهدو الطلبيات : وهؤلاء يعملون على الحصول على طلبيات متاجر التجزئة وتجميعها حتى تتكون منها كمية كبيرة تمكنهم من الحصول على نسبة كبيرة من الخصم ( خصم الكمية ) ويرسلونها إلى المنتج الذي يقوم بشحن البضاعة رأساً إلى متاجر التجزئة التي تحدد بواسطة المتعهد ، وبالرغم من أن هذا النوع من تجار الجملة يشترون السلع من المنتج وتنتقل إليهم ملكيتها ، فهم لا يمتلكون مخازن لتخزينها ، ولا يباشرون عمليات شحنها ونقلها . غير أن هؤلاء التجار يتابعون المنتج في شحنه للسلع المطلوبة للتأكد من وصولها إلى متاجر التجزئة - المشتري - في المواعيد المحددة وكثيراً ما يخطط البعض بين هؤلاء التجار والسماسة والوكلاء نظراً لالتشابه بينهم في أنهم يقومون بالتوزيع من مكاتب خاصة دون حيازة السلعة أنفسهم : طالما أن السلعة ترسل مباشرة من المنتج إلى تاجر التجزئة بناء على طلب المتعهد ، غير أنه يجب أن يلاحظ أن متعهدي الطلبيات ، يعتبرون تجاراً ويختلفون عن السماسة والوكلاء في أن ملكية السلعة تنتقل إليهم وبالتالي يتحملون المخاطر الناتجة عن ذلك ، كما أنهم يحصلون على ربح في حين أن السماسة والوكلاء لا تنتقل إليهم ملكية السلع محل التوزيع ويحصلون على عمولة .

ويلاحظ أن هذا النوع من تجار الجملة يشبهون متعهدي التوزيع في أنهم لا يتحملون مصروفات كثيرة في توزيع السلع ، غير أنهم يختلفون عن المتعهدين في أنهم يتعاملون في توزيع السلع كبيرة الحجم : مثل الأخشاب ومواد البناء والوقود .

#### التوزيع عن طريق السماسة والوكلاء :

سبق أن أشرنا عند كلامنا عن توزيع سلع الإنتاج إلى مميزات السماسة والوكلاء وأنواعهم والخدمات التي يقومون بتأديتها ، وبالتالي فلا حاجة بنا هنا إلى إعادة الإشارة إلى ذلك .

غير أنه يمكن أن يقال أن السماسرة العموميين يقومون بتوزيع أنواع متعددة من سلع الاستهلاك وخاصة المنتجات الزراعية والمنتجات الغذائية حيث أن أغلبها ذات إنتاج موسمي ، ويتم انتاجها بعيداً عن أسواق الاستهلاك وبكميات محدودة . هذا فضلاً عن أن قدرة المنتجين محدودة ولا تمكنهم من الاحتفاظ بقوة خاصة من مندوبي البيع التابعين لهم وبالتالي يوسطون السماسرة . أما وكلاء المبيعات فيكثرون في توزيع سلع الاستهلاك من منتجات صناعة النسيج وخاصة إنتاج المصانع الصغيرة وصناعات النسيج اليدوي . ويعمل وكلاء المنتجين في توزيع أنواع متعددة من سلع الاستهلاك مثل الأدوات الكهربائية ، والسيارات وقطع غيارها ، ومواد البناء والأدوية .



## حالات عملية

### ١ - توزيع عطور محلية

تصا دف أن تقابل رجلاً أمريكى مع السيد عادل الحضرى فى مقهى من مقاهى شارع سليمان باشا ودار بينهما الحديث التالى الذى بدأه الرجل الأمريكى يذكره أنه له مدة ستة سنوات فى القاهرة وذكر له السيد عادل الحضرى أنه صانع عطور ، ساله الأمريكى :

فى أى فرع ؟ وأجابه السيد عادل بأن اسم العطر الذى يصنعه هو « القاهرة » .

لكن الأمريكى لم يستطع تبين الاسم فقال السيد عادل :

- بالطبع أنك لا تعرفه ، أنا فى الحقيقة غير معروف - مجرد رجل صغير بدأ عام ١٩٤٧ ، أنا أصنع سلعة جيدة جداً على ما أظن ، ولكن الطريق طويل حتى أصبح معروفاً لدى الجمهور .

ودارت المناقشة إلى أن السيد عادل كان يعمل وكيلاً لمؤسسة أمريكية فى القاهرة لمدة ١٧ عاماً قبل أن يبدأ عمله الخاص ، وقد ذهب مرة إلى الولايات المتحدة لزيادة معلوماته عن الشركة التى كان يعمل وكيلاً لها .

فساله الأمريكى : هل حاولت بيع العطر الذى تنتجه فى أمريكا ؟

- نعم ولكنها قصة كئيبة ، أنت كأمريكى : هل يمكن أن تعطينى رأيك . وبدأ السيد عادل فى سرد قصته .

من مدة عام مضى أخذ محل من أحسن المحلات الخاصة فى أمريكا (محلات نيويورك) عينة من العطر الذى أنتجه ، وبعد اختباره وجدوه حسن للغاية وقبلوا القيام بعملية توزيعه . وبعد عام بدأت مبيعات العطر تتحسن ولكن ليس بالدرجة الكافية التى تستطيع أن تذكر على أساسها أن المبيعات كثيرة . وذكروا لى أننى يجب أن أقوم بعمليات دعائية واسعة إذا كنت أريد أن أكتسب

الشهرة للعطر . فيجب على القيام بحملة إعلانية كبيرة حتى يستطيع الجمهور معرفة العطر الذى أنتجه .

— هذا كلام على ، لاسط أن المبالغ الهائلة التى تنفقها المحلات المشهورة على العطور .

— نعم ولكن من هذا النوع فى أمريكا يتطلب مبالغ ضخمة ، وأنا لا أستطيع تحمل مثل تلك المبالغ الضخمة ، مع العلم بأنى أحصل على هامش ربح بسيط للغاية ، وأن كل تلك المبالغ تضاف إلى السعر والنتيجة الإجمالية هى أسعار أعلى وبالتالي مقاومة أكبر من المشتري أو سوقاً صغيرة وأنه شئ محير بالنسبة لى .

ثم ابتسم السيد عادل الخضرى وقال :

— ولكن أظن أنى وجدت حلاً لهذه المشكلة ، فهناك صديق لى أعطى زجاجة من العطر لأحمد الأشخاص المتصلين بأحد كبار بيوت البيع بالبريد التى تخصص قسمًا فى كتالوجها للسلع المستوردة . وقد أعجبوا بالعطر الذى أنتجه وذكروا بأنهم سيطلبون كبداية ٨٠,٠٠٠ زجاجة . ومع اعتبار هامش الربح البسيط الذى أحصل عليه إلا إنى أرى الأمل فى هذا العدد المطلوب ، والأهم من ذلك أن العطر سيرد فى الكتالوج الخاص بهم وأكثر من مليون شخص سيقروا أن عنه فى الكتالوج .

وبدا على الأمريكى التفكير العميق ، حيث أن التحول من محلات السلع الخاصة إلى بيوت البيع بالبريد شئ غريب حقاً .

أو يبدو أن السيد عادل قد لاحظ ذلك فقال :

— أنا أعلم فم تفكر ، لقد استلمت خطاباً من ( محلات نيويورك ) يذكرون فيه أنهم لا يمكنهم بيع بضاعة ورد ذكرها فى كتالوج البيع بالبريد . والأسوأ من ذلك أنهم أرسلوا ٥ دولارات ثمناً للزجاجة سعة ربع أوقية . بينما يبيعها بيت البيع بالبريد بمبلغ ٢,٥ دولار . لقد ذكروا لى أننى أسأت إلى سمعتى وإسمى وأنه لا يمكنى أبداً أن أحصل على رتبة عالية للسلعة التى أنتجها

بالرغم من اعترافهم بأن العطر الذى أنتجه يعتبر من الرتب العالية وأنه لا يقل جودة عن أى من البضاعة الغالية التى يتعاملون فيها .

وأضاف الأمريكى : أنهم على حق .

— نعم ولكن أليس المفتاح إلى أمريكا هو الإنتاج الكبير بهامش صغير من الأرباح فى سوق واسعة ؟ وأنا أطبق هذا المبدأ ، وبالرغم من ذلك فأننى أنتقد .

— إنه ليس النقد بمعناه المفهوم ، ولكن العطر من السلع الممتازة الخاصة التى تباع بأسعار عالية تقصرها على الخاصة .

— حسن ، قد تكون بيوت البيع بالبريد مناسبة لبيع البنطلونات الشعبية مثلاً ، ولكن لماذا لا تتمتع الجموع الشعبية الأمريكية باحسن العطور ؟ فإذا بنيت سوقاً شعبية بحيث تستطيع المرأة المتوسطة الحال أن تتمتع بعطور « القاهرة » وإنتاجها الجيد فانا أعتقد أن هذا أحسن تماماً مثل بيع أشياء قليلة بأسعار عالية وأرباح كبيرة .

وفكر قليلاً ثم قال : وبالإضافة إلى ذلك اننى لا أستطيع تحمل الأموال اللازمة لبيع كميات كبيرة بأسعار عالية . إن هذا حقيقة هو الاختيار الوحيد . اننى مقتنع بالفكرة الخاصة بالجموع الشعبية وإنى أعتقد أن الدعاية التى تستند إليها الماركة هى الجودة الخاصة بالسلعة وليس السعر . وإنى أعتقد أن الجموع الأمريكية يفكرون بنفس هذه الطريقة وعلى كل حال إن هذه خطتى لعام ١٩٦٥ .

وفى اليوم التالى أرسل السيد عادل الخضرى زجاجة من عطر « القاهرة » إلى زوجة الرجل الأمريكى وأرفق بها خطاباً له طلب منه أن يرد عليه بصراحة عن رأى زوجته فى العطر .

وبعد أيام استلم السيد عادل خطاباً من الأمريكى يقول فيه :

عزيزى عادل . .

وصلتنى هديتك الرقيقة وإليك ما حدث تماماً دون تحريف ، أحب أولاً أن أذكر لك أنه فى خلال الستة سنوات التى عشتها فى القاهرة أعجب زوجتى

عطر واحد فقط ، حتى الماركات الشهيرة لم تكن تعجبها لقد كان مظهر الزجاجة خيالا للغاية فوضعها في شئطة جلد سوداء صغيرة بحلاة بازرار مذهبة كان تقديمها رائعاً يفوق كثيراً عن الزجاجات الرقيقة التي رأيتها في المحلات الكبيرة . وبعد استلام الزجاجة فتحناها واستنشقت زوجتي رائحتها وقالت لا بأس بها . ثم وضعت بعضاً منها واستنشقتها باهتمام زائد واستطردت قائلة . إنها ممتازة رائعة . إنها ثاني عطر أعجب به هنا .

عز بڑی عادل .

أرجو لك التوفيق من كل قلبي وربما تكون على حق فيما ذكرته .

أسئلة :

ناقش المسألة السابقة موضحاً :

١ - الاتجاهات التي تراها في سياسة التوزيع .

٢ - الحاول البديلة التي تقترحها .

## ٢ - استبعاد أحد الموزعين

كانت إحدى شركات النسيج توزع المنتجات التي تنتج للسوق ( أى دون طلب سابق عليها ) بواسطة موزع وحيد . بينما المنتجات التي تصنع بحسب الطلب توزع بواسطة رجال البيع التابعين للشركة والذين يتصلون مباشرة بالمشتريين .

ولقد طلب رجال البيع السماح لهم أيضاً بتوزيع الأصناف التي تنتج دون طلب سابق ويبرروا ذلك الطلب بزيادة تنظيم عملية التوزيع ، ولكن الشركة رفضت ذلك والمطلوب تقييم الحالة .

والشركة تنتج النسيج ومن منتجاتها التي تصنع للسوق ( دون طلب سابق ) مفارش المناضد - مناشف الوجه - أكلمة منقوشة ذات وجهين خاصة بالحمامات . وهذا الكلم المنقوش ذو الوجهين الخاص بالحمام يعتبر اختراعاً من ابتكار أحد مهندسي الشركة .

والسلع التي تنتج للتخزين يتعامل فيها موزع وحيد اختارته الشركة منذ ١٢ سنة مضت وهذا الموزع يروج المبيعات على نطاق الدولة بواسطة معارضه الموجودة في بعض المدن ، وكذلك بعض المعارض السنوية التي يشترك فيها . وكانت الطلبات على السلع المنتجة للسوق تأتي من مكاتب أو مباشرة من العملاء ومبلغ عمولة الموزع ٢٠٪ .

وكانت إدارة الشركة مقتنعة بأن مركز المنشأة مؤمن من ناحية الموزع ، ويلاحظ أنه في العام الماضي كان نحو ٢/٣ المبيعات من الإنتاج دون طلب سابق . ومن هذه الكمية نحو النصف من أكلمة الحمام المنقوشة ذات الوجهين والتي تمثل اختراعاً محفوفة حقوقه .

وبالإضافة إلى المنتجات التي تصنع للسوق تنتج الشركة بحسب الطلب منتجات أخرى تتضمن سجاد حمام ذو وجه واحد ، والأصواف ، والأثاث الخ .

وتباع المنتجات التي تنتج بحسب الطلب للطبقات ذات الدخل المرتفع والمحلات المتخصصة في السلع الغالية ، وإلى متاجر الأقسام وإلى العملاء من أعلى فئات الطبقة المتوسطة ، ويشرف على طلبات منافذ التوزيع هذه سبعة من رجال البيع بالشركة يعملون مقابل عمولة .

وفي حالات كبيرة تتعامل هذه المنافذ في الأثاث أيضاً . كما تقوم ببيع جزء من المنتجات التي تنتج دون طلب سابق .

والواقع أن رجال البيع يتلقون أحياناً طلبات من العملاء على الرغم من تعود كثير من العملاء على الطلب المباشر من مكاتب التوزيع وفي هذه الحالة تنفذ هذه الطلبات لكن لا يتقاضى رجال البيع عنها أى عمولة .

ويعتقد رجال البيع أنهم سوف يسمح لهم ببيع المنتجات التي تنتج دون طلب سابق وأنهم سيتقاضون عمولة على ذلك . ويعترضون قائلين أنهم في حالات كثيرة يقومون بالاحتفاظ على شهرة المحل لدى المشترين ، وأكثر من هذا أنهم لو أعطوا حق بيع المنتجات الأخرى فإنهم يعتقدون أن مزيداً من العملاء الذين لا يشترون من البضاعة المنتجة دون سابق طلب سيمسكون ضماهم .

أضف إلى ذلك أن من رأى رجال البيع أن الشركة الآن تعتمد على موزع واحد وهذا خطأ .

وترى إدارة الشركة عدم جدوى هذا الحل لان هناك اتفاق مع الموزع على التوزيع عن طريق موزع واحد ، ولا بد من إعطاء أهمية للاتفاق الحالى تستند إلى عدة اعتبارات هامة هي :

أولاً - أنه عندما ابتكر الكليم المنقوش ذو الوجهين لم يكن فى الإمكان مطلقاً بيعه بلسون . ساعده من الموزع فقد وافق الموزع على التعامل فيه وأصبحت مبيعات الكليم تكون جزءاً هاماً من رقم أعمال الشركة .

ثانياً - أن الموزع أصبح فى حالة اعتماد على الشركة من وقت تسجيل فكرة الكليم المنقوش ذو الوجهين . وعلى ذلك فهو يستخدمه كوسيلة لاجتذاب عملاء جدد .

وهناك فى الحقيقة اعتماد متبادل بين الشركة والموزع والعلاقات بينهما كانت دائماً ودية وطيبة .

ولذا تفضل إدارة الشركة أن تتعامل مع الموزع . وهنا اقترح أحد رجال البيع أن تبتكر الشركة منتجات جديدة تكون مجموعة جديدة للمبيعات من ذلك الإنتاج الذى يتم دون طلب سابق ويجب أن تتضمن هذه المجموعة الكليم المنقوش ذو الوجه الواحد مع ملاحظة أن هذا المنتج يمكن بيعه دون أن ينافس الكليم المنقوش ذو الوجهين .

ولصناعة الكليم المنقوش ذو الوجه الواحد ضمن الإنتاج السابق الطلب تساءلت الإدارة عما إذا كانت الشركة ستحتاج إلى معدات جديدة مختلفة وإلى حد كبير كان يظهر من اتجاه الإدارة أن حركة كهذه سوف تحطم المركز الحالى المرضى للشركة .

فالمعروف أن منتجات الشركة من نوع خاص وهذه الجودة العالية تمكن الشركة من أن تمر من المنافسة التى تواجهها فى حين أن زيادة مجموعة

مبيعات الشركة بعدة منتجات يتولى تصريفها الآن عديد من المنافسين سوف  
يؤدى إلى تخفيض مستوى جودة منتجات الشركة ، كذلك فإنه سوف يسبب  
إلى مستقبل الشركة .

أسئلة :

- ١ - هل تجبذ فكرة استمرار الموزع الوحيد للشركة ؟
- ٢ - هل تزيد الشركة من مجموعة منتجاتها التى تنتج للسوق ، لماذا ؟
- ٣ - قيم آراء رجال البيع وإدارة الشركة وهل تميل إلى أى منهما . أم لا ؟ اشرح .
- ٤ - هل تعتقد أنه من الممكن تحسين منافذ التوزيع بالشركة ، وكيف ؟  
ناقش ذلك .

## المراجع

### ١ - المراجع العربية

- ١ - التوزيع      للدكتور مصطفى زهير
- ٢ - إدارة المبيعات      الاستاذ محمد عبد الله مرزبان
- ٣ - إدارة المبيعات      للدكتور حسن أحمد توفيق
- ٤ - عناصر التسويق      للدكتور على عبد الحميد ،  
والدكتور ابراهيم محمد الدين
- ٥ - إدارة المبيعات      للدكتور سعيد عبد الفتاح
- ٦ - إدارة المشتريات والمخازن      للدكتور على عبد الحميد
- ٧ - البحث العلمي في التجارة ودراسة      للدكتور مصطفى زهير  
الأسواق
- ٨ - صناعة النقل      للدكتور أحمد أبو اسماعيل
- ٩ - الخطة التفصيلية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية - وزارة التخطيط .
- ١٠ - لأنشطة نقل البضائع بالسكك الحديدية ، الهيئة العامة للسكك الحديدية .
- ١١ - النشرات المختلفة لمصلحة الإحصاء .
- ١٢ - بحث ميدانية الأسرة بالعين في إقليم مصر ، اللجنة المركزية لإحصاء -  
رئاسة الجمهورية .
- ١٣ - النقل والمواصلات في عشر سنوات - وزارة المواصلات .
- ١٤ - مؤشرات التطور الاقتصادي - الإدارة العامة للبحوث الاقتصادية -  
وزارة الاقتصاد .
- ١٥ - النشرات الشهرية للمؤسسة المصرية العامة للصوامع والتخزين .



٢ - المراجع الأجنبية

- 1 — Abdou, Aly A. : The Relationship Between Motor Transportation and Marketing of Agricultural Products, Doctorate Dissertation, Univ. of Illinois. 1956.
- 2 — Agnew, Hugh E, Conner. Harold A. and Doremus, William L., Outlines of Marketing Mc Graw-Hill Book Co., Inc, New York, 1950.
- 3 — Alexander, Ralph S., Cross, James S., and Cunnigham Ross M. Industrial Marketing Richard D. Irwin. Inc. Homewood, Ill., 1965.
- 4 — Beckman, Theodore N., Bartels, Robert Credits and Collection in Theory and Practice, 9 th ed., Mc Graw Hill Book Co., Inc. New York, 1951.
- 5 — Beckman. Theodore Nee., and Egle, Nathanael H., Wholesaling Principles and Practice, rev. ed, The Ronald Press Co., New York 1951.
- 6 — Borden. Neil H., Advertising Text and Cases, Richard D. Irwin. Inc., Homewood, Ill., 1950.
- 7 — Boyd, Harper E., Jr., and Westfall, Ralph, Marketing Research, Text and Cases, Richard D. Irwin. Home-wood, Ill., 1951.
- 8 — Bradford Ernest S., Marketing Research, Mc Graw-Hill Book Co. Inc., New York, 1951
- 9 — Canfield Bertrand S., Sales Administration Principles and Problems, 3rd. ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood cliff, N.Y., 1954.
- 10 — Canoyer, Helen G., and Vaile. O land S., Economics of Income and Consumption. The Ronald Press Co. New York 1951.
- 11 — Clark, F.E., and Clark C.P., Principles of Marketing 3rd ed., The Macmillan Co., New York, 1942.
- 12 — Clark. Licoln H, (ed). Consumer Behavior : The Life in the U. A. R. is more than 120,000 students. Each university Cycle

- and Consumer Behavior, New York University Press, New York, 1942.
- 13 — Clark Laincoln H, (ed.) Consumer Behavior : The Dynamics of Consumer Reaction, New York University Press. New York 1954.
  - 14 — Converse. P.D., and Huegy. H.W., The Elements of Marketing. 5th ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.Y. 1952.
  - 15 — Cox. Reavis and Anderson, Wroe (eds.) Theory in Marketing, Richard D. Irwin. Ill., 1950.
  - 16 — Crisp. Richard C., How to Reduee Distribution Costs, Funk & Wagualls Co., New York 1948.
  - 17 — Culliton, James W., The Management of Marketing Cos's, Diviston. of Research. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston. 1948.
  - 18 — Dean, Joel Managrial Economics, Prentice-Hall, Inc., Ne York, 1951.
  - 19 — Duncan. D. G., and Philipps, G.F., Retailing Principles and Methods, 4th ed., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill, 1955.
  - 20 — Duosenberry, J.S., Income, Saving, and the Theory of Consumer Behavior, Harvard Univ. Press, Camberidge, 1949.
  - 21 — Fair, Marvin A, and Millams Ernest M., Economics of Transportation, Harper & Bros., New York, 1950.
  - 22 — Fredrie, John H., Public Warehousing, The Ronald Press Co., New York, 1940.
  - 23 — Gross ; Altred Salesmanship : Principles and Methods of Effective Selling. The Ronald Press Co., New York 1952.
  - 24 — Hansen, Farry L., Marketing : Text and Cases, Richard D Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1956.
  - 25 — Hecket. J.B., and Mins Robert B., Distribution Costs 2nd ed.. The Ronald Press Co. New York 1953.
  - 26 — Heinritz Stuart F., Purchasing, Principles and Application-Prentic Hall Inc., Englowood Cliffs, N.Y. 1951.
  - 27 — Hotchkiss, G.B., The movement for Standardization Grading of Consumer Foods, Association of National Advertisers, New York, 1941.

- 29 — Khol Richard L., Marketing of Agricultural Products. The Macmillan Co., New York 1955.
- 30 — Kewis Howard T., Procurement-Principles and Cases, rev. ed. Richard D. Irwin, Inc., Home wood Ill., 1952.
- 31 — Lonhgnan, Donald K., and Schiff Michael, Practical Distribution Cost Analysis, Richard D-Irwin Inc., Homewood Ill., 1955.
- 32 — Lough W, H., and Gainsburgh, M.R. High level Consumption.
- 33 — Lerok, David J., and Waless, Lugh G., Marketing Research, Prentic-Hall, Inc., Englewood Clifts N., Z1975.
- 34 — Laynard ; Harold. and Davis H, James H. Sales Managemetn 3rd ed. The Ronald Press Co. New York, 1957.
- 35 — McNair Makolm P. and Hanson, Harry P., Rreadings in Marketing 2d ed. Mc Graw-Hill Book C., Inc New York, 1956.
- 36 — System. P.H. (ed) Marketing Handbook The Ronald Press Co., New York, 1948.
- 37 — Pederson, G.A. and Wroigh. M.D., Salesmanship, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Ill, 1951.
- 38 — Philipps, D.M., Sales Management-Prolicies fand Procedures, Richard D., Irwin, Hemewood Ill., 1954.
- 39 — Phillids, Charles F., and Ducan, Delbert J. Marketing Principles and Methods, 3rd ed., Richard D Irwin, Inc : Homewood, Ill 1956.
- 40 — Philips, Charles F. (ed) Marketing by Manufacturers, rev. ed. Richard D. Irwin; Homewood, Ill., 1951.
- 41 — Robinson, O. P., and Brisco, Norris B., Store Organization and Operation. Prentic- Hall Inc. Englewood Cliffs, N.Y., 1949
- 42 — Russel. Frep A., and Beach Frauk, W., Textbook of Salesmanship, 5 the ed., Mc Graw- Hill Book Ce.( Inc., New York. 1955.
- 43 — Russel F.A. and Each, F.H., Textbook of Salesmanship, McGraw Hill Book Co., New York, 1955.
- 44 — Sandage, C.H., Advertising: Theory and Practice, 4 th. ed. Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill. 1953.
- 45 — Smith, Henry, Retail Distribution.

- 46 — Stewart, P.W., Dewhurst, W.F., and Field Louise, Does Distribution Cost Too Much, 2nd ed., Twentieth Century Fund, Inc., New York, 1939.
- 47 — Taff Charles A. Commercial Motor Transportation, Richard D. Irwin. Inc., Homewood, Ill, 1950.
- 48 — Wales, Hugh G. (ed); Changing Perspectives in Marketing, University of Illinois Press, Urbans, Bl., 1951.,
- 49 — Westing, Y.G, and Fine, I.V, (eds), Industrial Purchasing John Wiley & Sons. Inc., New York, 1955.
- 50 — Westmeyer, Russel. E, Economics of Transportation, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.Y., 1952,
- 51 — Wingato, John W. and Sehallor Elmer O., Techniques of Retail merchandising. 2 nd ed, Prentice- Hall, inc., Englewood Cliffs, N., Y., 1956.
- 52 — Wingate, ohn W, and Corbin, Arnold, Changing Patterns in Retailing: Beading on Current Trends, Richard D. Irwin Inc.. Homewood, Ill 1956.
- 53 — Wingate, Jahn W., and Brisco, Norri; A, Buying for Retail Stores, 3rd ed., Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs. N.Y., 1953.

## محتويات الكتاب

### الصفحة

٥ . . . . . تمهيد.

### الباب الأول

٩ . . . . . المدخل في دراسة التسويق

### الفصل الأول

١١ . . . . . الاعتبارات الأساسية في التسويق

١٢ . . . . . تعريف التسويق

١٣ . . . . . المنافع التي يخلقها التسويق

١٤ . . . . . أهمية التسويق.

١٥ . . . . . تكلفة التسويق

١٦ . . . . . قياس تكلفة التسويق

٢٠ . . . . . الاسراف في التسويق

٢٢ . . . . . مناهج دراسة التسويق

### الفصل الثاني

٢٥ . . . . . المستهلك

٢٦ . . . . . عدد السكان

٢٨ . . . . . توزيع السكان

٤١ . . . . . حركة السكان بين مناطق السوق

٤٢ . . . . . الأسرة كوحدة استهلاكية

٤٣ . . . . . حاجات المستهلكين

٤٤ . . . . . دوافع الشراء

٥٤ . . . . . سلوك المستهلكين

### الفصل الثالث

الصفحة

٥٩	الدخل
٦٠	مفاهيم الدخل
٦٤	الدخل وتصرف المستهلك

### الفصل الرابع

٧١	البيئة الاقتصادية المحلية
٧٧	السوق المحلية

### الباب الثاني

### الوظائف التسويقية

### الفصل الأول

٨٥	الاطار العام للوظائف التسويقية
٨٥	تعريف الوظيفة التسويقية
٨٧	تقسيم الوظائف التسويقية
٨٩	الانتقال المادى للسلع والخدمات
٨٩	النقل
٩١	التخزين
٩٢	التغليف
٩٢	التقسيم
٩٣	التدريج
٩٣	التجميع
٩٤	انتقال الملكية
٩٤	تحديد الحاجات
٩٥	اثارة الطلب
٩٧	العثور على مشتريين وبائعين
٩٨	التفاوض

## الصفحة

٩٩	تقديم نصائح خاصة بالسلعة .
١٠١	نقل حق الملكية .
١٠١	ادارة السوق ومنشآت التسويق .
١٠٢	تخطيط السياسة .
١٠٤	التمويل .
١٠٥	تنظيم المنشأة .
١٠٦	التوجيه والاشراف .
١٠٦	المحاسبة .
١٠٧	توفير المعلومات .
١٠٧	المخاطرة .
١٠٨	التركيز والتفريق .

## الفصل الثاني

١١١	الانتقال المادى للسلع والخدمات .
١١٢	النقل .
١١٢	تكلفة النقل .
١١٥	تحمل تكاليف النقل .
١١٦	أثر الزيادة في تعريفة النقل .
١١٩	النقل في جمهورية مصر العربية .
١٢٠	النقل بالسكك الحديدية .
١٢٠	مزايا السكك الحديدية .
١٢٠	المنافسة مع سيارات النقل .
١٢٣	تعريفة النقل بالسكك الحديدية .
١٢٧	النقل بالسيارات .
١٢٨	مزايا النقل بالسيارات .
١٣٨	عيوب النقل بالسيارات .

الصفحة

١٤١	ملكية وتأجير سيارات النقل
١٤٣	السلع المنقولة بالسيارات
١٤٣	النقل المائي الداخلي
١٤٥	مزايا النقل المائي وعبءه
١٤٧	صعوبات وعوائق النقل المائي
١٥٠	السلع المنقولة بالطرق المائية

### الفصل الثالث

١٥١	التخزين
١٥٢	أسباب التخزين
١٥٥	مواطن التخزين
١٥٨	أعمال المخازن
١٦٠	مراقبة المخزون
١٦١	نتائج عدم مراقبة المخزون
١٦٣	الأعمال الضرورية لمراقبة المخزون
١٦٩	تحديد مستويات التخزين
١٧٢	مراقبة دوران البضاعة
١٧٥	تقارير المخازن
١٧٦	التنظيم الداخلي للمخازن
١٧٩	المخازن العمومية
١٧٩	خدمات المخازن العمومية
١٨٠	أسباب استخدامها
١٨١	أجور المخازن العمومية

### الفصل الرابع

١٨٣	تحديد نماذج السلع وترتيبها
١٨٣	تعريف النموذج



١٨٣	أهمية تحديد المقادير والترتيب.
١٨٥	مزايا تحديد الرتب
١٨٧	الاعتراضات على ترتيب السلع
١٩٠	ترتيب بعض المنتجات الزراعية

### الباب الثالث انتقال الملكية الفصل الأول

١٩٩	الشراء
٢٠٠	الاسس الاقتصادية للشراء
٢١٠	وظائف ادارة المشتريات
٢١٢	اختيار مصادر الشراء
٢٢٣	سياسات الشراء التنفيذية
٢٢٧	المركزية واللامركزية في الشراء
٢٣٦	مركزية الشراء في المنشآت التجارية
٢٤١	اجراءات الشراء

### الفصل الثاني

٢٤٧	البيع والاعلان
٢٤٨	طرق البيع
٢٥٠	الاعلان
٢٥١	الاعلان في التجارة
٢٥٣	الآثار الاقتصادية للاعلان
٢٥٩	البيع الشخصي
٢٦٠	اختيار مندوبي البيع
٢٦٥	تدريب مندوبي البيع
٢٦٧	مكافأة مندوبي البيع
٢٧٢	الاشراف على مندوبي البيع

### الفصل الثالث

الصفحة	
٢٧٧	النواحي الرياضية في وظائف التسويق
٢٧٨	قائمة العمليات
٢٨٥	شروط الشراء والبيع
٢٨٥	أنواع الخصم
٢٩٦	مواعيد الدفع والسداد
٢٩٨	شروط النقل والتسليم
٢٩٨	تأمين السلع
٢٩٨	نسبة الاضافة
٣٠٠	نسبة الاضافة المبدئية ومجممل الربح
٣٠٢	استخدام نسبة الاضافة في التأمين
٣٠٥	نسبة التخفيض
٣٠٧	معدل دوران البضاعة
٣١١	تمارين عملية

### الباب الرابع

### دراسة السلع

### الفصل الأول

٣٦١	دراسة السلع
٣٦١	طرق تقسيم السلع
٣٦٦	سلع الانتاج
٣٦٦	تقسيم سلع الانتاج
٣٧٢	خصائص تسويق سلع الانتاج
٣٧٥	سلع الاستهلاك
٣٧٥	تقسيم سلع الاستهلاك
٣٩١	السلع الخاصة
٣٩٢	خصائص تسويق سلع الاستهلاك

الباب الخامس  
المنشآت التسويقية  
الفصل الأول

الصفحة	
٣٩٧	دراسة المنشآت التسويقية
٣٩٧	أنواع الوسطاء
٣٩٩	منافذ التوزيع
٤٠٣	اختيار منفذ التوزيع المناسب
٤٠٧	التكامل

الفصل الثاني

٤١٥	منافذ توزيع سلع الانتاج
٤١٥	البيع المباشر إلى المشتري
٤٢٠	التوزيع عن طريق السماسرة والوكلاء
٤٢٦	التوزيع عن طريق الموزعين الصناعيين

الفصل الثالث

٤٢٩	منافذ توزيع سلع الاستهلاك
٤٢٩	البيع المباشر إلى المستهلك
٤٣٣	التوزيع عن طريق منشآت التجزئة
٤٤٧	التوزيع عن طريق تجار الجملة
٤٥٣	التوزيع عن طريق السماسرة والوكلاء
٤٥٥	حالات عملية
٤٦٢	المراجع



رقم الايداع ٣٦٧٥ سنة ١٩٨١  
الترقيم الدولي ٢ - ٤٥٧ - ٢٥٦ - ٩٧٧

